

# إدارة الأعمال

دكتور جميل أحمد توفيق  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية



الناشر  
دار الباصعات المصرية  
تليفون ٤٤٤٦٦٦ لا سكندرية





# إدارة الأعمال

دكتور  
جميل أحمد توفيق  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

١٩٨٢

الناشر  
دار الجامعات المصرية  
تيليفون ٧٨٨٨٨٨







بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





## محتويات الكتاب

### الباب الأول

#### مقدمة

#### رقم الصفحة

١٧ ... .. الإدارة : الفصل الأول :

١٩ ... .. أهمية الإدارة

٢١ ... .. معنى الإدارة

٢٤ ... .. مبادئ الإدارة

٢٨ ... .. هل الإدارة علم أم فن ؟

٣٢ ... .. تطور الفكر الإداري

٤٢ ... .. ظهور الفكر الإداري الحديث

٤٦ ... .. المدارس الرئيسية للإدارة

٥٨ ... .. وظائف المدير

٦٢ ... .. عملية الإدارة

٧١ ... .. الأعمال : الفصل الثاني :

٧٣ ... .. نظام الأعمال

٧٤ ... .. أنواع منشآت الأعمال

٧٨ ... .. الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال

٩١ ... .. العوامل التي تحكم اختيار شكل المشروع

٩٩ ... .. وظائف المنشأة

وقد

١٠٣	...	...	...	...	اتخاذ القرارات
١٠٤	...	...	...		تعريف عملية اتخاذ القرارات
١٠٩	...	...	...	...	أنواع القرارات
١١٣	...	...	...		خطوات عملية اتخاذ القرار
١١٩	...	...	...	...	المستول من اتخاذ القرار
١٢٦	...	...	...		عوامل ينبغي أخذها في الحسبان
١٣١	...	...	...		الادوات الحديثة لصنع القرارات

## الباب الثاني

## الوظائف الادارية

١٤٥	...	...	...	...	...	...	المصطلح الرابع : التخطيط
١٤٦	...	...	...	...	...	...	التخطيط وعملية الادارة
١٤٧	...	...	...	...	...	...	معنى التخطيط
١٤٩	...	...	...	...	...	...	أهمية التخطيط
١٥٨	...	...	...	...	...	...	من الذى يقوم بالتخطيط
١٦٦	...	...	...	...	...	...	خطوات التخطيط
١٧٢	...	...	...	...	...	...	أنواع الخطط
١٧٢	...	...	...	...	...	...	الأغراض أو الأهداف
١٧٩	...	...	...	...	...	...	السياسات
١٨٨	...	...	...	...	...	...	الاجراءات
١٩١	...	...	...	...	...	...	المقروء
١٩٣	...	...	...	...	...	...	المراجع
١٩٤	...	...	...	...	...	...	المزايا والتقديرية ( الموازنات التخطيطية )

## رقم الصفحة

### الفصل الخامس : التنظيم ( مفهوم التنظيم - جميع الأنشطة في

١٩٧	وحدات تنظيمية) ... ..
١٩٨	تعريف التنظيم ... ..
٢٠٠	المكونات الملموسة للتنظيم ... ..
٢١٠	مبادئ التنظيم ... ..
٢١٤	جميع الأنشطة في وحدات تنظيمية ... ..
٢١٤	أسس جميع الأنشطة ... ..
٢٢٥	تقييم البدائل عند اختيار طريقة التجميع ... ..
٢٢٨	العوامل الأساسية في جميع الأنشطة ... ..
٢٣٧	إدارات الخدمة ... ..

### الفصل السادس : التنظيم ( السلطة الإدارية - علاقات السلطة )

٢٥٢	تعريف السلطة ... ..
٢٥٨	مفروض السلطة ... ..
٢٦٨	المركزية واللامركزية ... ..
٢٧٢	العوامل المحددة لدرجة لامركزية السلطة ... ..
٢٧٥	تعريف المسؤولية ... ..
٢٧٨	تكافؤ السلطة والمسئولية ... ..
٢٨٠	علاقات السلطة ... ..
٢٨٠	السلطة التنفيذية ... ..
٢٨٢	السلطة الاستشارية ... ..
٢٩٧	السلطة الوظيفية ... ..

٢٩٩	... ..	بعض المشكلات المؤثرة في كفاءة التنظيم
		<b>الفصل السابع : التنظيم ( نطاق الإشراف - اللجان - الخرائط</b>
٢٠٢	... ..	والكليات التنظيمية )
٢٠٢	... ..	نطاق الإشراف
٢٠٦	... ..	العوامل المقيدة لنطاق الإشراف الفعال
٢٠٨	... ..	الاعتراضات على نطاق الإشراف الضيق
٢١٢	... ..	عوامل اختيار النطاق الأمثل لكل إدارى
٢٢٠	... ..	اللجان
٢٢٠	... ..	طبيعة اللجان
٢٢١	... ..	التشغيل الفعال للجان
٢٢٢	... ..	الخرائط والكليات التنظيمية
٢٢٤	... ..	الخريطة التنظيمية
٢٤١	... ..	الكليات التنظيمية
٢٤٥	... ..	<b>الفصل الثامن : التشكيل</b>
٢٤٩	... ..	مؤاملات الإداريين
٢٥٢	... ..	مصادر الأفراد الإداريين
٢٥٨	... ..	اختيار المديرين
٢٦٧	... ..	تقييم المديرين
٢٧١	... ..	تنمية أعضاء الإدارة



## الفصل التاسع : التوجيه ٢٧٩ ...

٢٨٢ ... إصدار الأوامر

٢٨٧ ... القيادة

٢٨٩ ... متطلبات القيادة

٢٩٢ ... مؤملات القيادة

٢٩٤ ... أنواع القيادة

٢٩٧ ... الاتصال

٤٠٠ ... وسائل الاتصال

٤٠١ ... تصنيف الاتصال

٤٠٥ ... الدافعية

٤٢٢ ... التنسيق

## الفصل العاشر : الرقابة ٤٣٥ ...

٤٣٧ ... عوامل الرقابة

٤٣٨ ... خطوات عملية الرقابة

٤٤٣ ... مستلزمات النظام السليم للرقابة

٤٥١ ... النقاط الاستراتيجية للرقابة

٤٥٦ ... أدوات الرقابة

٤٥٦ ... الميزانية التقديرية كأداة للرقابة

٤٦٦ ... الأساليب التقليدية خلاف الميزانيات التقديرية

٤٧١ ... المراجعة الادارية والرقابة الشاملة

## الباب الثالث

### العملية الادارية في وظائف المنشأة

رقم الصفحة

٤٨٧ ... .. الفصل الحادى عشر : إدارة الانتاج

٤٨٨ ... .. اختيار موقع المصنع

٤٨٩ ... .. تصميم مباني المصنع

٤٩٠ ... .. التخطيط لآلات الانتاج

٤٩٢ . ... .. التخطيط الداخلى للمصنع

٤٩٦ ... .. التخطيط للمواد...

٤٩٩ ... .. تنظيم الجهود الانتاجية ...

٥٠١ ... .. الرقابة في إدارة الانتاج

٥٠٢ ... .. الفصل الثانى عشر : إدارة التسويق

٥٠٤ ... .. مداخل دراسة التسويق

٥٠٥ ... .. الوظائف ومدير التسويق

٥٠٧ ... .. التخطيط في إدارة التسويق

٥١٢ ... .. التنظيم في التسويق

٥١٤ ... .. الرقابة في التسويق

## رقم الصفحة

٥١٧	... ..	الفصل الثالث عشر: الإدارة المالية
٥١٨	... ..	المشكلات المالية
٥١٩	... ..	التخطيط المالي
٥٢٢	... ..	اختيار مصادر التمويل
٥٢٣	... ..	رأس المال الثابت ورأس المال العامل .
٥٢٤	... ..	العوامل المحددة لرأس المال العامل
٥٢٦	... ..	تنظيم النشاط المالي
٥٢٨	... ..	الرقابة المالية
٥٣٣	... ..	الفصل الرابع عشر: إدارة الآفـراد
٥٣٤	... ..	برنامج الأفراد
٥٣٥	... ..	التخطيط في إدارة الأفراد
٥٤٤	..	التنظيم وإدارة الأفراد
٥٤٦	..	الرقابة في إدارة الأفراد
٥٥١	... ..	المراجع





# الباب الأول

## مقدمة

الفصل الأول : الإدارة

الفصل الثاني : الأعمال

الفصل الثالث : اتخاذ القرارات



## الفصل الأول

### الإدارة

الإدارة نوع متميز من النشاط وتختلف عن كل أنواع النشاط الأخرى. وتعامل الإدارة مع تكوين الأهداف وتحقيقها. وهي توجد بدرجة ما في جميع أوجه النشاط الإنساني تقريبا، سواء كان هذا النشاط في المصنع، أو المكتب، أو المدرسة، أو النقابة العمالية، أو المصلحة الحكومية، أو الجمعية الخيرية، أو المنزل، أو المزرعة، أو المستشفى.

وتقدم الإدارة الأهداف حسب ما يوضحه التحديد الدقيق للمشكلات التي ينبغي حلها أو الصعوبات التي يجب التغلب عليها عند القيام بالعمل. ومن وجهة النظر الواقعية العملية يتوقع من الإدارة أن تصيغ الأهداف مع إعطاء الاعتبار الكافي للقيود المختلفة التي يجب الاعتراف بها سواء كانت هذه القيود تتمثل في المنافسة، أو الحكومة، أو المجتمع، أو الموارد المتاحة.

ولتحقيق غرض ما، فلا بد من جمع العقل المفكر والأفراد والموارد والأدوات واستخدام الزمن والمكان - جميعها معاً للوصول إلى الهدف. أما التحدي الذي يواجهه الإدارة بصفه مستمرة فهو تحديد أفضل طريق للبقاء في حدود هذه القيود وذلك عند تحقيقها الأهداف الموضوعية. وكما نعرف فإن حاجات الإنسان عديدة، ولاشباع هذه الحاجات فإن الاهتمام يتركز على تحقيق الأهداف.

والإدارة بالرغم من كونها نشاط متميز وفريد من نوعه، إلا أنه من الممكن دراستها. كما أن المعرفة الخاصة بها يمكن اكتسابها وكذلك يمكن الحصول على المهارة في تطبيقها. وتتكون الإدارة من وظائف أو أنشطة أساسية ومرتبطة، وتكون هذه الأنشطة الأساسية - كما سنرى فيما بعد - عملية هي عملية

الادارة Management Process ، تلك العملية المتميزة التي لا تشبه أية عملية أخرى .

ويشار إلى الإدارة كقوة غير منظورة نظراً لأنها غير ملموسة ، ولكن وجودها يمكن إثباته بواسطة نتائج جهودها العديدة . ومن الغريب أنه في بعض الأحيان يتأق الاعتراف بكيان الادارة عن طريق وجود عكسها المباشر ألا وهو سوء الادارة mismanagement . فنتائج سوء الإدارة يمكن ملاحظتها بسرعة ، ومن ثم فإن ظهورها يؤدي الى إلقاء الضرر . والتركيز على الادارة .

ويقال أن الفرد يدير شئونه الخاصة ، ومن ثم فإن الإدارة يمكن تطبيقها على الجهود الفردية . وبالرغم من ذلك ، فإن الإدارة تطبق عادة وفي أغلب الأحيان على جهود الجماعات من الافراد . ويرجع الاهتمام بالجماعة بدلاً من الفرد الى الحقيقة الجوهرية وهي أن المنشأة تظهر الى حيز الوجود للوصول الى أهداف معينة والتي يمكن تحقيقها بكفاءة أكبر بواسطة جماعة من الافراد عما لو قام بها شخص واحد بمفرده . فالأفراد يصبحون أعضاء في المنشأة لغرض إشباع حاجتهم وبسبب شعورهم بأن مكاسبهم كأعضاء في الجماعة تفوق خسائرهم أو أعبائهم . وعلى كل حال ، فإن الإدارة لازمة لكل جهد إنساني سواء بذله فرد أو جماعة من الأفراد لتحقيق أهدافه أو أهدافهم .

وينبغي عدم الخلط بين إصطلاح الإدارة ، وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص ، أو طبقه اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية . فالادارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة ، وهؤلاء الذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون ، أو أعضاء الادارة ، أو القادة التنفيذيين . أما الذين لا يقومون بهذه العملية فهم ليسوا بأعضاء الادارة أو المديرين .



- ٨ — التوسع المحل في منح الإئتمان للعملاء .
  - ٩ — الفشل في الاحتفاظ بسجلات كاملة ودقيقة ومنظمة .
  - ١٠ — سوء اختيار العاملين .
  - ١١ — نمو المنشأة بسرعة كبيرة .
  - ١٢ — عدم التحوط للتغيرات غير المتوقعة وما يصاحبها من نفقات غير منتظرة .
- والأخطاء السابقة يمكن وضعها جميعا تحت عنوان واحد وهو : الإدارة الرديئة ، لأنها في الحقيقة نتيجة لسوء الإدارة . وبالتالي فإن معظم أسباب فشل المنشآت يمكن تجنبها لو كانت الإدارة رشيدة وجيدة . وفي نفس الوقت ينبغي علينا أن نعرف من البداية أن إدارة منشأة ناجحة ليس بالعمل السهل إطلاقا بل هو عمل على جانب كبير من الصعوبة . وترجع هذه الصعوبة الى أن المشكلات تظهر باستمرار، كما أن الاهداف تتغير . ولواجهة هذه الظروف المتغيرة يستلزم الأمر بالضرورة إدارة فعالة .

### معنى الإدارة

لقد عبر عن معنى الإدارة بعدة طرق مختلفة ، مما يجعل من الصعوبة الوصول الى تعريف شامل لها يحوى كل هذه المعاني المختلفة . وحتى يمكننا الالمام بمعنى الإدارة فاننا سنقوم أولا باستعراض بعض تعاريفها الشائعة .

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية Encyclopedia of the Social Sciences الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه . كما تعرف الإدارة أيضا بأنها النائج المشتركة لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الانساني الذي يبذل في هذه العملية . ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أبة منشأة يعرف بإدارة المنشأة .

ويقول رالف دافيز Ralph Davis « الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية » .

ويذكر آبل L. A. Appley الآتي « لقد عرفت الإدارة بمباراة بسيطة  
لجدا بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين. وتنقسم هذه الوظيفة  
على الأقل الى مسئوليتين أساسيتين، إحداهما التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة » .

ويعرف جون مى John F. Mee الإدارة بأنها « فن الحصول على أقصى  
النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل  
والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع » .

أما كيمبول وكيمبول الصغير D. S. Kimball and D. S. Kimball Jr.  
فيقدموا التعريف الآتي بصدد كلامها عن إدارة المنشآت الصناعية : « تشمل الإدارة  
كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث تمويلها، ووضع كل  
سياساتها الرئيسية ، وتوفير كل المعدات اللازمة الضرورية ، ورسم الشكل العام  
للتنظيم الذي ستعمل فيه المنشأة واختيار الرؤساء الرئيسيين » .

ويعرف بيترسون وبلومان Elmore Peterson and E. G. Plowman  
الإدارة بأنها « أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة  
إنسانية معينة » .

من التعاريف السابقة للإدارة يمكن استخلاص بعض الملاحظات الهامة  
والمتصلة بالموضوع ، وأهمها الآتي :

أولا : تتعامل كل التعاريف مع الإدارة عند تطبيقها على الجماعة وليس على  
الفرد .

ثانيا : تشير كل التعاريف بطريقة صريحة أو ضمنية إلى أن الهدف ضرورى  
ولازم بالطبيعة للإدارة .

ثالثاً : توضح بعض التماريف بطريقة صريحة أن الادارة ليست تنفيذاً للأعمال ، بل الاعمال تنفذ بواسطة الآخرين .

ويمكن تجميع هذه الملاحظات الثلاث مما لنقول أن الادارة تهتم بتحديد الاهداف وتحقيقها مع جماعة من الناس وبواسطةاتهم . ولاشك أن الادارة تتعامل مع تحقيق شيء محدد . كما أن نجاح الادارة يتوقف على مدى تحقيق الاهداف السابق تحديدها .

وأن مجرد كون التنفيذي برأس عددا من المرفوضين لا يجعل منه مديراً ، كما أن وجود هيراركية أو امبراطورية صغيرة من التابع المخلصين لا يعنى بالضرورة وجود الادارة . فالادارة بالضرورة تنطوى على تحديد الاهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرفوضين . ولكن هذه الحقيقة الجوهرية يساء فهمها أحياناً في الحياة العملية .

ويترب على ذلك أن المررد لكي يشارك في الادارة فن الضروري أن يتعاطب على الميل نحو أداء الاشياء بنفسه ، ويبدأ في جمع الاشياء لتحقيق عن طريق جهود أعضاء الجماعة . وهذا الكلام من السهل قوله لكن من الصعب تنميده . فالنموذج المعتاد في الحياة العملية هو أن يحصل الفرد على مقدرة في نوع متخصص من العمل ويفوز بالترقيات كلما حصل على المزيد من المعرفة والمهارة في ميدان تخصصه المميز . ولكن سيأتي الوقت عندما يرقى ترقية تستلزم منه التحول من الإخصائي الفني إلى دور عضو الادارة . وهنا يصبح المقياس الأول للنجاح هو وضع الاهداف المناسبة وحمل الآخرين يقومون بالعمل لتحقيق هذه الاهداف المحددة . ومدى النجاح في هذا التحول هو الذي يحدد إمكانيات وفدرات ومستقبل المدير الجديد .

ومن المهم جداً أن نتعرف الاختصاص على هذا التمييز وذلك عند دخوله ميدان العمل الإداري . فكثيراً ما نلاحظ أن رجل البيع الذي أصبح بالترقية مديراً لمنطقه بيع مازال رجل بيع ، أو مهندس رقابة جودة الانتاج بالرغم من ترقية مدير المصنع يستمر مركزاً على عمله السابق .

وكما سبق القول ، فإن الإدارة نشاط متميز . وهي ليست مجرد أى نوع من النشاط ، بل نشاط و عملية فريدة من نوعها تسمى عملية الإدارة . يضاف إلى ذلك أن تحديد الأهداف كثيراً ما يقوم به المدير نفسه ، بينما يتم تحقيق هذه الأهداف دائماً بواسطة المرؤوسين . وتعتبر هذه الحقيقة واحدة من الخصائص المميزة للإدارة .

والإدارة الفعالة تستلزم دائماً استخدام أنواع معينة من المعرفة والممارسة والإجراءات . أن هناك فريق شاسع بين إنتاج المنتجات وبين معرفة التفاصيل الخاصة بكيفية أداء الأعمال المختلفة . حقا أن الممارسة الفنية مهمة جداً لتنفيذ العمل المعين ، ولكن دور المدير لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة . ومن المعروف أن الكثير من المديرين كانوا خبراء فنيين أو اختصاصيين قبل دخولهم في العمل الإداري ، وهذا شيء عادي ومتوقع في عصر التخصص . ولا شك أيضاً أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة مدير المستقبل . وبالرغم من كل هذا ، فإن الدخول في ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصاً آخر — وهو أن يدير بفاعلية . فالمهارة الفنية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصصة لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .

### مبادئ الإدارة

يمكن تعريف المبدأ بأنه تعبير عام أو حقيقة جوهرية تقدم مرشداً للفكر أو التصرف . وتطبق الحقيقة الجوهرية على سلسلة من الظواهر موضوع الدراسة

وتوضح النتائج المتوقعة حدوثها عندما يطبق المبدأ . ومن ثم فإن مبادئ الإدارة هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر الإدارية المختلفة والملائمة بينها والنتائج المتوقعة حدوثها . وهذه المبادئ تتميز بثباتها وعموميتها . وبواسطة مبادئ الإدارة يمكن للمدير أن يتجنب الوقوع في أخطاء جوهرية في عمله . كما يمكنه عن ثقة — لها ما يبررها — أن يقنياً بنتائج الكثير من الجهود التي يبذلها .

وسنتعرض في هذه المذكرات لعدد من مبادئ الإدارة المستقرة والمعترف بها . ولا شك أن دراسة المبادئ تساهم في إيضاح مفهوم الإدارة والنشاط الإداري ، كما أن المبادئ بصفتها قواعد إرشادية يمكنها أن تساعد رجال الإدارة مساعدة كبيرة في القيام بعملهم بطريقة علمية وعلى أحسن صورة .

ويتم اكتشاف مبادئ الإدارة بواسطة أى مدخل من المداخل السليمة للإدارة . ومبادئ الإدارة — كما هو الحال في كل ميدان من ميادين المعرفة — تمثل خلاصة الحقائق الجوهرية في هذا المجال كما يعرفها الإنسان وكما يفهمها .

وتهتم بعض مداخل الإدارة بناحية مساهمة المبادئ اهتماماً كبيراً بالمقارنة بمداخل أخرى . فمثلاً ، «مدخل الإدارة الذي يتصف بالعموميات الواسعة سيركز اهتمامه على المبادئ أكثر مما يفعله المدخل الكمي الذي يطبق على قطاع معين من عمليات المنشأة . وحتى في الحالة الأخيرة فإن المبادئ تخدم كمرشد عند تخطيط النتيجة .

وينبغي ملاحظة أن هناك مبادئ معينة للإدارة ، مستقرة إلى حد كبير ومعترف بها وتستخدم ، وهي تغطي الكثير من نواحي الإدارة . وبالرغم من ذلك ، فهناك بدون ريب مبادئ إضافية ما زالت غير معروفة كما أن هناك مجالات إدارية لم تنشأ لها بعد مبادئ إدارة .



وكثيرا ما يشار إلى مبادئ الإدارة بكونها « وصفية descriptive » ، أو بكونها « مثالية ( معيارية ) normative » . وكما هو واضح من التسمية فإن المبدأ الوصفي هو المبدأ الذي يقتصر على مجرد وصف العلاقة بين المتغيرات أى بين الظواهر الإدارية . أما المبدأ المثالي فهو الذى يتم التعبير عنه بطريقة تبين ماذا يجب على الشخص عمله ، أى الذى يصف ما ينبغي ان يكون . فهو مثالى أو معيارى بمعنى أنه يحدد نمط السلوك الواجب اتبعه . ومن ناحية أخرى ، فإن كل المبادئ يمكن ان تكون مثالية أو معيارية اذا أمكن تطبيقها فى مواجهة بعض معايير القيم . ومن ثم اذا كان هدف المدير هو ان يعمل لتحقيق هدف المنشأة بكفاءة وفاعلية ، أصبح لديه قيمة يستخدمها كمعيار لتطبيق مبادئ الإدارة . ويترتب على ذلك سهولة جعل مبادئ الإدارة مبادئ مثالية بالإضافة إلى كونها وصفية .

#### مشاكل عند تطبيق مبادئ الإدارة :

ان المبادئ بالرغم من كونها حقائق جوهرية وأساسية الا انها ليست بالمطلقة . فالمبادئ ليست بالقوانين ، ولا تعنى ضمنا أن نفس النتائج ستحدث فى كل مجموعة من الظروف التى تبدو متماثلة . ومبادئ الإدارة مرنة بعكس القانون فهو مطلق وجامد . ونقصد بالمرونة أنه عند التطبيق ينبغي الأخذ فى الحسبان الظروف المعينة والخاصة والمتغيرة . مثلا المبدأ الإدارى الذى يقول ، افرض تحقيق أقصى كفاءة إدارية ، ينبغي أن تكون التكاليف الكلية فى أدائها ، لا شك أن هذا التعبير صحيح فى أغلب الحالات ، ولكن هل ينبغي استخدامه كدليل ومرشد فى حالات الطوارئ ، أو فى الجهود التى تبذل للدفاع عن الوطن ضد المعتدين ؟ أن معرفة المبدأ مفيدة ومهمة ، ولكن المهارة فى استخدامه لها نفس الأهمية .

إن الاتجاه الحالى فى عصرنا هو نحو السرعة فى كل شيء مع التفكير المدبّر

## هنرى فايول Henri Fayol ( ١٨٤١ - ١٩٢٥ )

فى الوقت الذى كان فردريك تايلور ينادى بالادارة العلمية فى الولايات المتحدة الأمريكية كان هنرى فايول ينادى بمبادئ الادارة فى فرنسا . ويعتقد الكثير من كتاب الادارة أن رجـل الصناعة الفرنسى فايول هو الأب الحقيقى لنظرية الادارة الحديثة . ولقد ظهرت أفكاره فى كتابه المشهور « الادارة العامة والصناعية Administration Industrielle et Generale » الذى صدر عام ١٩١٦ ، ولكن لم يترجم إلى اللغة الانجليزية إلا عام ١٩٢٩ . ويتكون هذا الكتاب من جزئين ، الاول يبحث فى ضرورة وإمكانية تدريس الادارة ، بينما يبحث الجزء الثانى فى عناصر الادارة ومبادئها .

وكان فايول يكتب كرجل أعمال عملى يجعل خبرته الادارية الطويلة ويقدم المبادئ التى لاحظها . وفى عمله هذا لم يحاول فايول أن يقدم نظرية منطقية أو فلسفة للادارة . وبالرغم من ذلك فإن ملاحظاته تتمشى تشبهاً مذهلاً مع نظرية الادارة التى تنمى حالياً .

ولقد وجد فايول أن كل أنشطة المنشأ الصناعية يمكن تقسيمها إلى المجموعات الست الآتية :

- ١ - أنشطة فنية ( إنتاج ) .
- ٢ - أنشطة تجارية ( شراء ، بيع ، مبادلة ) .
- ٣ - أنشطة مالية ( البحث عن رأس المال ، واستخدامه الأمثل ) .
- ٤ - أنشطة الضمان والوقاية ( حماية الممتلكات والأشخاص ) .
- ٥ - أنشطة محاسبية ( وتنظيم الإحصاء ) .
- ٦ - أنشطة إدارية ( تخطيط ، تنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة ) .

وقد أشار فايول إلى أن هذه الأنشطة توجد في أية منشأة مهما كان حجمها. كما لاحظ أن المجموعات الخمس الأولى معروفة جيداً ، ومن ثم خصص معظم كتابه لتحليل المجموعة السادسة أي الأنشطة الإدارية .

### الصفات الإدارية والتدريب الإداري :

تناول فايول في الجزء الأول من كتابه مناقشة الصفات التي يجب توافرها في المديرين ، وهي الآتية :

- ( أ ) صفات جسمانية ( الصحة والقوة ) .
- ( ب ) صفات عقلية ( القدرة على الفهم والدراسة ، الحكم والتقدير ، القوة العقلية ) .
- ( ج ) صفات خلقية ( الحيوية ، الحزم ، الرغبة في تحمل المسؤولية ، الولاء ، الابتكار ، المهابة ) .
- ( د ) صفات تربوية ( الامتثال العام بالأمور التي لا تتعلق مباشرة بالوظيفة التي يؤديها ) .

- ( هـ ) صفات فنية ( المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها ) .
  - ( و ) صفات تتعلق بالخبرة والتجربة ( والقائمة عن قيامه بعمله بطريقة سليمة ) .
- كما حدد أيضاً القدرات اللازمة لتوافرها للقيام بالأنشطة الستة الرئيسية للمنشأة ، وصنفها إلى القدرات الآتية : الإدارية ، الفنية ، التجارية ، المالية ، الوقائية والمحاسبية .

ولقد لاحظ فايول أنه بينما تكون القدرة الفنية هي أهم القدرات للعامل ، إلا أن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تزداد كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري



المعرفة واستخدامها ، واستكشاف المزيد من المعلومات  
في تفصيل الوقت <sup>فيها</sup> - كل ذلك أدى إلى القول بأن هناك علم الإدارة . ولكن  
فممارسة الإدارة لا يتصف بالشمول والدقة كما هو الحال في العلوم الطبيعية مثل  
الرياضيات والفيزياء . ومن ثم فإن علم الإدارة لا يعتبر من العلوم الطبيعية بل هو  
هذا إلى مجموعة العلوم الاجتماعية . وحتى بالنسبة للعلوم الاجتماعية فإن البعض  
يعتقد أن علم الإدارة هو أقل هذه العلوم دقة .

والمفهوم العام للعلم ( مثل الكيمياء والفيزياء ) هو أنه مجموعة مصنفة من  
المعرفة نظمت حول واحدة أو أكثر من النظريات الرئيسية وعدد من المبادئ  
المعتمدة يميز عنها عادة بشكل كمي وحيث تسمح المعرفة بالتنبؤ . وعلى أساس هذا  
المفهوم ، فإن الأغاية الكبرى تعتقد أن الإدارة لا تتوافر فيها هذه المعايير ،  
وبالتالي فإن الإدارة ليست بالعلم حسب هذا المعنى التقليدي . وهذا الوضع  
للإدارة يرجع أساساً لأربعة أسباب هي الآتي :

- (١) أن الدراسة للحصول على علم ، للإدارة تعتبر حديثة نسبياً .
- (٢) أن المداخل غير العملية ، مثل طرق القواعد البدائية Rule of Thumb والتخمين يمكن استخدامها بدرجات متفاوتة من النجاح في العمل الإداري .
- (٣) أنه من الصعوبة بمكان القيام بتجارب يمكن التحكم فيها ( مثل التجارب العملية ) في ميدان الإدارة .

- (٤) أن العنصر البشري على جانب كبير من الأهمية في الإدارة .
- وبينا الأسباب الأربعة السابقة كلها مهمة ، فلا شك أن السبب الرابع هو  
أكثرها أهمية وخطورة . فالتصرف الدقيق للإنسان تحت الظروف المعينة المعطاة  
لا يمكن تحديده إلا بالتقريب . فالإنسان ليس كالآلة يمكن التحكم فيها تحكماً كاملاً .

ومن ثم لا يمكن إطلاقاً أن نحدد بدقة وبشكل نهائى كيف سيتصرف تحت الظروف المعينة . وعلى العكس من ذلك ، فإن الكيميائى يمكنه أن يحدد بدقة ماذا سيحدث وما هى النتيجة النهائية عندما يمزج بعض المواد الكيميائية بعضها مع البعض بطريقة معينة وتحت ظروف معينة . وبالرغم من التقدم الكبير الذى يحدث فى علم الإدارة ، إلا أنه من المعقول القول بأن الإدارة لن تكون هذا خالصاً pure science مثل العلوم الطبيعية المعروفة .

ومن المثير حقاً أن الإدارة بالرغم من أنها قديمة قدم الإنسان نفسه ، إلا أن علم الإدارة أو مجموعة المعرفة المتعلقة بالإدارة لم يتم تنميتها أو تطبيقها أو تصنيفها وترتيبها إلى المدى الذى وصلته العلوم الأخرى .

### فن الإدارة :

أن معنى الفن هو الوصول إلى النتيجة المنشودة عن طريق تطبيق المهارة . أى أن الفن يتعلق بتطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة فى الأداء . وهذا مهم بصفة خاصة فى الإدارة لأنه فى الكثير من الأحيان يكون من الضرورة استخدام الكثير من الخلق والمهارة عند تطبيق الجهود الإدارية لتحقيق الهدف المنشود . يضاف إلى ذلك أن الاهتمام الملائم بالأشخاص المنغمسين فى العمل الإدارى يعتبر من الأمور الحيوية ويضيف إلى مفهوم « فن الإدارة » .

وتنطوى تنمية علم الإدارة على المعرفة التى تتعلق بالتطبيق الإدارى . وفى أى موقف معين ، يمكن للعالم أن يخفض من مقدار الفن الإدارى اللازم ، ولكنه لن يقضى عليه كلية . فن الإدارة سيكون موجوداً دائماً . بل أنه من وجهة النظر الشاملة ، فإن الزيادة فى العلم تجلب معها زيادة فى الفن على الأقل إلى الدرجة التى عندها تطبق هذه الزيادة فى العلم . وبواجهه المديرون من وقت لآخر مجالات لا

يوجد بها إلا القليل نسبيا من العلم أو مجموعة المعرفة . ويفتقِر كل المدير في مثل هذه الأحوال أن يعتمد إلى حد كبير على معتقداته وتخميناته وقدرته على الخلق ، وعلى مهارته في تطبيقها واستخدامها ، أى بعبارة أخرى ، يجب عليه أن يعتمد على ما يمتلكه من فن الإدارة .

ولغرض تبسيط المسألة يمكن القول أن العلم يعلم المرء ، وأن يعرف to know ، بينما الفن يعلمه ، أن يعمل to do . . . فمثلا العلك هو العلم بينما الملاحة هي الفن . ومن ثم فإن العلم والفن بكل كل منها الآخر . فالطبيب يتحصل على المعرفة أو علم الكيمياء والبيولوجى والآناتومى . . الخ ، ولكن استيعابه الممتاز لهذه المعرفة لا يجعل منه طبيبا ممتازا . فعليه أن يطبق هذه الثروة من المعرفة بخبرة ، كما أن مهارته في تحديد متى وأين يستخدم معرفته ضرورية لنجاحه في منع الأمراض والسيطرة عليها . إذن المعرفة ليست هي المؤهل الوحيد .

وهناك مثل قديم يقول ، المعرفة قوة Knowledge is power . . . ولكن هذا القول ما هو إلا جزء من الحقيقة . حقا أن المعرفة يمكن أن تكون قوة ، ولكن الاكتفاء بذلك يهمل أهمية الفن . ومن ثم فلكي يكون المثل السابق صحيحا فلا بد من تعديله ليكون : المعرفة التطبيقية قوة Applied Knowledge is power . . . وتبين الملاحظات اليومية أن الكثير من الناس لديهم معرفة وافرة ، ولكنهم في الواقع لا يستخدمون إلا القليل منها . ومثل هؤلاء الأشخاص لم ينجحوا في تنمية الفن اللازم لتطبيق ما يعرفونه .

### العلم والفن الإداري :

يتضح بسهولة من المناقشة السابقة أن كلا من العلم والفن يوجدان في الإدارة ، فهناك المعرفة الإدارية التي يفنى الحصول عليها واستيعابها لغرض تحقيق أكبر قدرة في الإدارة . وبالمثل فهناك التطبيق الماهر لهذه المعرفة الإدارية .

وفي وقتنا الحاضر حيث التقدم التكنولوجي الهائل ، فن السهل التركيز على أهمية العلم في الادارة . وبالتأكيد فإن المعرفة الاضافية الجديدة ستثبت فائدتها ، وبالتالي ينبغي تشجيع كل الجهود التي تبذل في هذا السبيل . ومع ذلك . فإن فن الادارة ينبغي الاعتراف به اعترافا كاملا . ويمكن تحقيق تنمية هذا الفن عن طريق الدراسة والتجربة والملاحظة . وينبغي أن يلاحظ أنه في فن الادارة توجد اختلافات رئيسية بين أفراد المديرين ، ترجع أساسا إلى التفاوت في الحكم الشخصي ، والفهم ، والحافز ، والمقدرة على العمل مع الناس .

وبالضرورة فإن المدير عالم وفنان ، فهو يحتاج إلى مجموعة منظمة من المعرفة التي تزوده بالحقائق الجوهرية التي يمكنه استخدامها في عمله . وفي نفس الوقت ينبغي عليه أن يقنع ويدرس ويحمس ويرغب ويمدح ويرفع من معنويات الآخرين لكي يعملوا كوحدة ويساهموا بأفضل ما عندهم من جهود فردية ومتخصصة لتحقيق الهدف المشترك . وهذا النوع من النشاط الذي يقوم به المدير لا يمكن استخلاصه ثم وضعه في معادلة أو وصفة ، أو التعبير عنه إحصائيا في شكل جدول للحقائق . فهذا النشاط يقوم على أساس الشعور والاحساس والفريضة والتخمين بخصوص العمل الذي ينبغي القيام به .

## تطور الفكر الإداري

الادارة قديمة قدم الانسان نفسه . فقد أخذت في الظهور بصورة ما وبدرجة ما منذ قام الانسان بتحديد أهداف معينة والعمل على تحقيقها . ومن كتابات قدماء المصريين حوالي سنة ١٢٠٠ قبل الميلاد يتضح معرفتهم للادارة واستخدامهم الجهود الانسانية المنظمة وخاصة في الشؤون السياسية . وبالمثل فإن التاريخ اليوناني القديم وكذا تاريخ الامبراطورية الرومانية يقدم الكثير من الادلة على المعرفة

الإدارية وخاصة في مجال القواعد وعمليات الحكومة وتنظيم الجيش ووحدة الجمهور الجماعية .

وحتى منتصف القرن الثامن عشر كانت أوروبا الغربية تستخدم أساساً نفس طرق وأساليب الإنتاج التي كانت تستخدم لما يقرب من عشرين قرناً . ثم حدثت سلسلة من الاختراعات التي غيرت لحد كبير من الصورة الكاملة للنشاط الصناعي . وهذه الفترة الجديدة ، التي يطلق عليها عادة اصطلاح الثورة الصناعية ، شاهدت تغيرات عديدة منها : التوسع الهائل في استخدام الماكينات ، ومركزية الأنشطة الانتاجية ، وإقامة علاقات جديدة بين رب العمل والعمال ، والفصل ما بين المستهلكين والمنتجين . وفي ظل هذه الظروف الجديدة ، أصبحت الوسائل العادية لوضع وتحديد الأهداف وتحقيقها غير مرضية . ومن ثم أصبح الاهتمام بضرورة تحسين الادارة وتطورها .

ولقد ساهم عدد من الرجال في هذه الحركة ، وهم الذين يطلق عليهم رواد الادارة الارائل . وسنحاول في عدد قليل من الصفحات أن نستعرض بسرعة أفكار أهم رواد الادارة وهما فردريك تايلور وهنري فايول .

**فردريك تايلور** Frederik W. Taylor ( ١٨٥٦-١٩١٥ )

بالرغم من أن المهندس الأمريكي فردريك تايلور يعتبر منشأ الادارة العلمية الحديثة ، إلا أن جذور مبادئه للادارة توجد في الكتابات السابقة له . وكما هو الحال في ميادين المعرفة الاخرى ، فإن مبادئ الادارة العلمية اكتشفت عندما دعت الضرورة إلى استخدامها ، فالحاجة هي أم الاختراع . فظهور الصناعة الضخمة وتقديم التجهيز الآلي سرتفع التكاليف أدى إلى اهتمام جديد بمشكلات الادارة .



وبالرغم من أن مبادئ تايلور كانت مرسوعة للتطبيق الشامل العام ، إلا أن اهتمامه لم يكن مركزاً على الإدارة بصفة عامة ولكن على الإدارة في مستوى الورشة . فكان اهتمامه الأساسي بكفاءة العمال والمديرين في الانتاج الفعلي . وقد أدى اهتمامه هذا إلى التفتية على الحاجة لاكتشاف واستخدام مبادئ الإدارة في جميع المستويات وفي جميع وظائف المشروع .

ولقد نشر كتابه المشهور « مبادئ الإدارة العلمية » The Principles of Scientific Management ، سنة ١٩١١ . وبالرغم من اعتزاه على تقديم مبادئ تطبيق على الإدارة إلا أن اهتمامه الأساسي كان العمل على تحقيق كفاءة الإنسان والآلة عن طريق دراسة الزمن الحركة ، والتي يشار إليها كحجر الأساس للإدارة العلمية .

ويعتقد البعض أن المساهمة الأساسية التي أسهم بها تايلور لنظرية الإدارة هي تمسكه الشديد بتطبيق الطريقة العلمية . ومن ثم فإن تايلور أوضح أن كتابه « مبادئ الإدارة العلمية » كتب لكي يقدم الآتي :

أولاً : أن يظهر - بواسطة سلسلة من الأمثلة الإيضاحية البسيطة - الخسارة الكبيرة التي تتحملها الولايات المتحدة بأكلها نتيجة عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية تقريباً .

ثانياً : أن يحاول إقناع القارئ أن علاج عدم الكفاءة هذه يكون بالإدارة المنظمة الرشيدة ، وليس عن طريق البحث عن رجل غير عادي أو خيالي .

ثالثاً : أن يثبت أن الإدارة العلمية هي علم حقيقي قائم على أساس قوانين

وقواعد ومبادئ محددة بوضوح هذا بالإضافة إلى إظهار أن المبادئ الجوهرية للإدارة العلمية يمكن تطبيقها على كل أنواع النشاط الإنساني من أبسط التصرفات الفردية إلى عمل أكبر الشركات المساهمة الذي يستلزم تعاوناً وثيقاً . وأيضاً أن بقتن القارىء - عن طريق الأمثلة الإيضاحية البسيطة - بأنه إذا طبقت هذه المبادئ بطريقة صحيحة فلا بد من تحقيق نتائج مذهلة .

وقد أشار تايلور - عند تنمية نظريته - إلى وجود فلسفة جديدة للإدارة . فلسفة في ظلها ينبغي على الإدارة أن تتحمل مسؤولية أكبر في التخطيط والإشراف، وفي تحويل المعرفة المتعلقة بأساليب العمل إلى قواعد وقوانين مما يساعد العمال مساعدة كبيرة على العمل بأقل تكلفة لصاحب العمل مع حصولهم هم أنفسهم على أعلى العائدات .

وكان من رأى تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين وهى :

١ - إحلل الطرق العلمية عمل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية Rule of Thumb في تحديد عناصر عمل الفرد .

٢ - الاختيار العلمى للعمال وتدريبهم على أساس علمى .

٣ - تعاون كل من الإدارة والعمال لأداء العمل طبقاً للطريقة العلمية .

٤ - تقسيم عادل للمسئولية بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل .

وتكون هذه الوظائف السابقة المبادئ الأربعة للإدارة العلمية كما شرحها تايلور . ولقد كان تايلور يرى أن الإدارة العلمية في جوهرها تنطوي على ثورة فكرية كاملة لها جانبان ، الأول متصل بالعمال المشتغلين بالصناعة وتجهيزاتهم العقلية نحو الواجبات المتصلة بأعمالهم وأعمال زملائهم وأيضاً بالنسبة لعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة . أما الجانب الثانى فيتصل بالإدارة ويمثلها رؤساء العمال

والملاحظين ومجلس الإدارة وأصحاب المشروع ، ونتيجة ثورتهم الفكرية نحو واجباتهم تجاه زملائهم العاملين في الإدارة والعمال وأيضا تجاه المشاكل اليومية التي كانت تواجههم .

وكان من رأى تايلور أن الثورة الكبرى تحدث في الاتجاهات العقلية لكلا الفريقين أى العمال والإدارة - طبقاً لإدارة العلمية - عندما ينسى كل منهما كيفية تقسيم الفائض ( الربح ) بينهما باعتبارها أم شئ ، وبدلاً من ذلك يركز الجميع اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض الذى يحققه المشروع حتى يزداد بشكل يحمل من غير الضرورى حدوث النزاع بينهما . فزيادة الفائض سيترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال وزيادة أرباح صاحب المشروع . ولقد كان من رأيه أن هذا التغيير الجوهري في الاتجاه العقلى يؤدي إلى إشاعة السلام داخل المصنع وتوحيد اتجاهات وأهداف كل من الإدارة والعمال ، وإيجاد الثقة المتبادلة بينهما.

وكان تايلور يرى ضرورة إلمام صاحب العمل والمديرين بما يعرفه العمال عن طبيعة العمل داخل المصنع . فلقد أوضحت له دراساته أن العامل يعرف عن العمل داخل المصنع أكثر مما يعرفه رجال الإدارة . كما كان يرى أن أجور العمل المرتفعة وتكاليف العمل المنخفضة يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوقت، وأن أسرع وسيلة لتنفيذ أى عمل هى تلك التى تتم عن طريق الوقت المعبى

وبلاحظ أن تايلور كان يركز اهتمامه وكذلك أبحاثه على الكفاءة في مستوى المصنع الصغير ( الورشة ) ، وعلى الوفورات التى يمكن اكتسابها من دراسة الوقت والحركة . ولقد تسبب تركيزه هذا في تحويل الاهتمام بالكامل نحو الورشة مما جعل الإدارة لفترة من الزمن تصبح بالفعل دراسة لإدارة الورشة ، مع إهمال الجوانب والنواحي الأكثر أهمية .



## هنرى فايول Henri Fayol ( ١٨٤١ - ١٩٢٥ )

فى الوقت الذى كان فردريك تايلور ينادى بالادارة العلمية فى الولايات المتحدة الأمريكية كان هنرى فايول ينادى بمبادئ الادارة فى فرنسا . ويعتقد الكثير من كتاب الادارة أن رجـل الصناعة الفرنسى فايول هو الأب الحقيقى لنظرية الادارة الحديثة . ولقد ظهرت أفكاره فى كتابه المشهور « الادارة العامة والصناعية Administration Industrielle et Generale » الذى صدر عام ١٩١٦ ، ولكن لم يترجم إلى اللغة الانجليزية إلا عام ١٩٢٩ . ويتكون هذا الكتاب من جزئين ، الأول يبحث فى ضرورة وإمكانية تدريس الادارة ، بينما يبحث الجزء الثانى فى عناصر الادارة ومبادئها .

وكان فايول يكتب كرجل أعمال عملى يسجل خبرته الادارية الطويلة ويقدم المبادئ التى لاحظها . وفى عمله هذا لم يحاول فايول أن يقدم نظرية منطقية أو فلسفة الادارة . وبالرغم من ذلك فإن ملاحظاته تتماشى تمامًا مع نظرية الادارة التى تنمى حاليا .

ولقد وجد فايول أن كل أنشطة المنشأ الصناعية يمكن تقسيمها إلى المجموعات الست الآتية :

- ١ - أنشطة فنية ( إنتاج ) .
- ٢ - أنشطة تجارية ( شراء ، بيع ، مبادلة ) .
- ٣ - أنشطة مالية ( البحث عن رأس المال ، واستخدامه الأمثل ) .
- ٤ - أنشطة الضمان والوقاية ( حماية الممتلكات والأشخاص ) .
- ٥ - أنشطة محاسبية ( وتنظيم الإحصاء ) .
- ٦ - أنشطة إدارية ( تخطيط ، تنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة ) .

وقد أشار فايول إلى أن هذه الأنشطة توجد في أية منشأة مهما كان حجمها، كما لاحظ أن المجموعات الخمس الأولى معروفة جيداً ، ومن ثم خصص معظم كتابه لتحليل المجموعة السادسة أي الأنشطة الإدارية .

#### الصفات الإدارية والتدريب الإداري :

تناول فايول في الجزء الأول من كتابه مناقشة الصفات التي يجب توافرها في المديرين ، وهي الآتية :

- ( أ ) صفات جسمانية ( الصحة والقوة ) .
  - ( ب ) صفات عقلية ( القدرة على المهام والدراسة ، الحكم والتقدير ، القوة العقلية ) .
  - ( ج ) صفات خلقية ( الحيرة ، الحزم ، الرغبة في تحمل المسؤولية ، الولاء ، الابتكار ، المهابة ) .
  - ( د ) صفات تربوية ( الإلمام العام بالأمور التي لا تتعلق مباشرة بالوظيفة التي يؤديها ) .
  - ( هـ ) صفات فنية ( المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها ) .
  - ( و ) صفات تتعلق بالخبرة والنجربة ( والقيام بعمله بطريقة سليمة ) .
- كما حدد أيضاً القدرات اللازمة لتوافرها للقيام بالأنشطة الستة الرئيسة للمنشأة ، وصنفها إلى القدرات الآتية : الإدارية ، الفنية ، التجارية ، المالية ، الوقائية والمحاسبية .

ولقد لاحظ فايول أنه بينما تكون القدرة الفنية هي أهم القدرات للعامل ، إلا أن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تزداد كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري

حتى تصبح هي أهم القدرات في مستوى الإدارة العليا . وعلى أساس هذه النتيجة التي وصل إليها فايول بالحاجة إلى مبادئ للإدارة وإلى ضرورة تدريس الإدارة . وكان من رأيه أن القدرة الإدارية مثلها مثل القدرة الفنية لا بد من تحصيلها وتنميتها في المدرسة أولاً ، ثم به ، ذلك في 'المصنع' ونظراً لغياب نظرية متقدمة ومقبولة للإدارة ، فلقد كرس فايول نفسه في أوائل القرن العشرين لمقابلة هذه الحاجة بطريقة كان يمكنها أن تعد هذه الفجوة التي مازالت موجودة في وقتنا الحاضر - لو أن خلفه من كتاب الإدارة ساروا على نفس النهج وفي نفس الطريق .

### المبادئ العامة للإدارة :

أما في الجزء الثاني من كتابه فلقد ميز فايول بين مبادئ الإدارة وعناصرها . فهو يقصد بالآولى القواعد rules ، أما العناصر فهي من وجهة نظره الوظائف Functions . ولقد أشار فايول إلى أن مبادئ الإدارة مرنة وليست مطلقة ، ومن ثم يمكن بل يجب استخدامها بغض النظر عن الظروف المتغيرة والخاصة . أما مبادئ الإدارة التي استخلصها من تجربته فهي المبادئ الأربعة عشر الآتية :

١ - تقسيم العمل Division of Work : وهو التخصص الذي يعتبره الاقتصاديون ضرورياً عند استخدام العمال . ويطبق فايول هذا المبدأ لكل أنواع العمل سواء كانت إدارية أو فنية .

٢ - السلطة والمسئولية Authority and Responsibility : وهنا يجد فايول أن السلطة والمسئولية مرتبطتان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبت منها . والسلطة - كما يراها فايول - هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير ، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية والخدمات السابقة ... الخ .

٣ - النظام Discipline : ويرى فايول أن النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الاخلال بالأوامر كما يرى فايول أن هذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الادارية .

٤ - وحدة السلطة الآمرة Unity of Command : ومعنى هذا المبدأ أن الموظف يجب أن يحصل على الأوامر من رئيس أو مشرف واحد فقط .

٥ - وحدة التوجيه Unity of Direction : وطبقاً لهذا المبدأ ، فإن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون لها خطة واحدة ورئيس واحد . وهذا المبدأ يتعلق بالمنشأة وليس بالعاملين كما هو الحال في مبدأ وحدة السلطة الآمرة .

٦ - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Subordination of Individual to General Interest : وهذا المبدأ لا يحتاج لشرح ، ولكن عندما تتعارض المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة فيجب على الإدارة أن توفق بينهما .

٧ - مكافأة الأفراد وتعويضهم Remuneration : يجب أن تكون مكافأة العاملين وطرق دفع أجورهم عادلة وقادرة على تحقيق أقصى رضاء ممكن لكل من العاملين وصاحب العمل

٨ - المركزية Centralization : وبدون أن يستخدم لاصطلاح ومركزية السلطة ، فإن فايول يشير إلى المدى الذي تركز فيه السلطة أو توزع .

٩ - تدرج السلطة Scalar Chain : ويقصد فايول بهذا المبدأ سلسلة الرؤساء من أعلى الرتب إلى أدناها ، أى تحلل السلطة من أعلى إلى أسفل .

١٠ - الترتيب Order : ويقسمه فايول إلى الترتيب المادى Material

والترتيب الاجتماعى Social ، أى أن يكون هناك مكان معين لكل شئ .  
( لكل شخص ) ، وكل شئ . ( كل شخص ) فى مكانه الخاص به . وهذا  
بالضرورة مبدأ من مبادئ التنظيم فى ترتيب الأشياء والأشخاص .

١١ - المساواة Equity يجب على المديرين الحصول على ولاء مرؤوسيههم  
وتفانيهم فى العمل عن طريق مزيج من العطف والعدل عند التعامل معهم .

١٢ - استقرار العمالة Stability of Tenure : ويذهب فايول إلى خطورة  
ونكافة معدل دوران المال المرتفع دون ضرورة ، كما أنه يرجعه إلى سوء الإدارة .

١٣ - المبادرة Initiative : ويقصد به التفكير فى الخطة وتنفيذها . نظراً  
لأن الرجل الذكى يشعر برضاء كبير عند قيامه بالتجربة أى تنفيذ وتطبيق أفكاره ،  
فإن فايول يناشد المديرين فى إتساح المجال أمام مرؤوسيههم لتطبيق هذا المبدأ . أو  
بعبارة أخرى على الرؤساء العمل على إيجاد المبادأة والابتكار بين مرؤوسيههم .

١٤ - التعاون Esprit de Corps : وهو مبدأ الاتحاد قوة ، كما أنه  
امتداد لمبدأ وحدة السلطة الآمرة . وهذا المبدأ يؤكد الحاجة إلى العمل الجماعى  
( عمل الفريق teamwork ) وأهمية الاتصال فى الحصول عليه .

ولقد أوضح فايول عند انتهائه من مناقشة مبادئه السابقة أنه لم يحاول ذكر  
جميع مبادئ الإدارة ، ولكنه اقتصر فقط على وصف تلك المبادئ التى أظهرت  
تجربته أنه من الممكن استخدامها فى أية منشأة .

### عناصر الإدارة :

لقد سبق لنا القول أن فايول كان ينظر إلى عناصر الإدارة على أنها وظائفها أى  
التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، والرقابة . ولقد خصص فايول



جزءاً كبيراً من كتابه لاختبار هذه الوظائف . ونجد أن ملاحظاته - في مجموعها - مازالت صالحة ولها قيمة بالرغم من مرور ما يزيد عن خمسين سنة من الدراسة والخبرة للآخرين في ميدان الإدارة . ومن خلال كتابه نجد فهماً واضحاً وإيماناً بعمومية مبادئ الإدارة . ويشير فايول مرة بعد الأخرى إلى أن هذه المبادئ لا تطبق على منشآت الأعمال فقط ، بل تطبق أيضاً على المؤسسات السياسية والدينية والخيرية والعسكرية . الخ. فنظراً لأن كل المنشآت تتطلب إدارة ، فإن تكوين نظرية للإدارة يعتبر ضرورياً لتقديم تدريس فعال للإدارة .

### ظهور الفكر الإداري الحديث

منذ وقت فايول وتايلور وهناك جهود تبذل بمعدل متزايد لتنمية نظرية للإدارة تتميز بالعمومية في التطبيق . وبالرغم من استحالة تعداد كل الاسهامات الهامة التي ساهمت في نظرية الإدارة ، إلا أنه يمكننا الإشارة إلى البعض الهام من هذه الاسهامات .

#### اسهامات كتاب الإدارة العامة Public Administrators :

لقد شجعت حركة الإدارة العلوية عدد من الباحثين على محاولة رفع الكفاءة في الحكومة عن طريق تحسين أداء العاملين وعن طريق الإدارة الأفضل . وفي سبيل الوصول إلى الكفاءة وتحقيق الوفورات ، فإن هؤلاء المهتمين بالإدارة العامة وجهوا اهتمامهم نحو التنظيم ، والتخطيط ، والرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية . وفي هذه المجالات قدم كثير من رجال الإدارة العامة والعلوم السياسية مساهمات رئيسية ، ومنهم جاليك Gulick ، هوايت White ، ديموك Dimock ، وسيمون Simon . .

#### اسهام مديري الأعمال Business Managers :

ولاشك أن أكثر الاسهامات أهمية في ميدان نظرية الإدارة هي اسهامات

رجال الأعمال بما في ذلك تايلور وفايول . ومن أهم هذه الكتابات ما يوجد في كتاب « فلسفة الإدارة The Philosophy of Managment » ، الذي كتبه عام ١٩٢٣ المستشار الصناعي الانجليزي أوليفر شيلدون Oliver Sheldon . ومثل فايول حاول شيلدون تكوين نظرية للإدارة في مجموعته من طريق تحديد أغراضها ، وتتبع خط نموها ، ووضع المبادئ التي تحكم ممارستها . ويرى شيلدون أن الإدارة تنقسم إلى ثلاث عناصر : (١) تحديد سياسة المشروع وتنسيق وظائفه (الإدارة العامة Administration) ، (٢) تنفيذ السياسة واستخدام التنظيم (الإدارة التنفيذية Management proper) ، (٣) جمع عمل الأفراد أو الجماعات مع الإمكانيات الضرورية لتنفيذه (التنظيم Organization) . ورغم أن شيلدون اهتم كثيراً بأمور مثل المسؤوليات الاجتماعية للإدارة ، واختبر المبادئ الوظيفية للإدارة مثل إدارة الأفراد وإدارة الإنتاج ، إلا أن الكثير من مبادئه يمثل مبادئ هنري فايول .

ومن أحسن محاولات رجال الأعمال لوضع إطار عمل منطقي لنظرية التنظيم هي عمل موني ودراييل Mooney and Reily . ولقد قام هذان الكاتبان بالاستعانة بدروس التاريخ - وخاصة تلك المتعلقة بالتنظيمات الدينية والعسكرية - في جمع عناصر التنظيم في نموذج منطقي من المبادئ والعمليات والنتائج .

وتعتبر كتابات شستر بارنارد Chester I. Barnard من أهم الكتابات وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة . وتظهر أفكاره في كتابه « وظائف المدير The Functions of the Executive » ، الذي نشر سنة ١٩٢٨ . وهذه الأفكار تمثل خبرة وتجارب سنوات طويلة أمضاها في ميدان الأعمال كواحد من أنجح الإداريين . وخلال هذه المدة أحس بالحاجة لبعض الجوهريات التي تتميز بالعمومية لشرح وظيفة المدير ولما ساعدته على تحسين قدرته كإداري . ولقد

تأثرت أفكار بارنارد إلى حد كبير بأبحاث علماء الاجتماع وإلى حد ما بأبحاث علم النفس . وكتابه - كما يشير في مقدمته - ينقسم إلى جزئين : الأول يعالج نظرية التنظيم ، أما الثاني فيتناول وظائف المديرين . ونظريته في التنظيم - المتأثرة بالمدخل الاجتماعي - تتحرك من مبادئ التعاون الجماعي إلى مبادئ التنظيم الرسمي . وتستند مبادئه المتعلقة بوظائف المديرين على نظريته في التنظيم ، ومن ثم فهي تهتم اهتماماً كبيراً بالقيادة والاتصال . ولقد تناول بارنارد دراسة عملية اتخاذ القرارات مع تنبيهه إلى ضرورة البحث عن العوامل الاستراتيجية .

ومن ضمن الاسهامات الأخرى لرجال الأعمال ورجال الإدارة المحترفين ، ينبغي الإشارة إلى كتابات ألفن براون Alvin Brown ، وليندال ايروك Lyndall Urwick ، وكذلك أعمال جمعية تقدم الإدارة Society of the Advancement of Management وجمعية الإدارة الأمريكية American Management Association وأن حقيقة كون الاسهامات الرئيسية لنظرية الإدارة لوقتنا الحاضر تأتي من أشخاص يمارسون الإدارة بالفعل هو دليل على أهمية هذا الميدان وعلى واقعية مدخله .

#### اسهامات السلوكيين : Behaviorists

خلال الثلاثينات من هذا القرن زاد الاهتمام بفكرة أن الناس هم أهم عنصر في الإدارة ، وأن الاهداف توضع وتحقق عن طريق الأشخاص . ومن ثم فإن المفهوم الهام في دراسة الإدارة يجب أن يكون العنصر البشري . فالعامل البشري أكثر أهمية للكفاءة الانتاجية من العوامل المادية مثل فترات الراحة ، والأضائة وحتى النقود . وهذه الاعتبارات كانت موضع اهتمام دراسات هاثورن Hawthorne ، المشهورة والتي قام بها أليتون مايو Mayo وفريتز روثلزبرجر Roethlisberger في شركة ويسترن اليكتريك الأمريكية ( ١٩٢٧-١٩٣٢ ) .



وتعتبر هذه الدراسات بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري ، وأصبح هناك اعتقاد قوى بأن إسهامات العلوم السلوكية مثل علم النفس وعلم الاجتماع تعتبر من الضروريات لدراسة الإدارة .

ولقد قام علماء الاجتماع بالمساهمة في فهم جسم التنظيمات عن طريق دراستهم للجماعات ، والنماذج الثقافية ، والتعاون . كما ساهم علماء النفس فقد بحثوا كثيراً في جوانب السلوك الرشيد وتأثيره ، ومصادر الترغيب والتحفيز وطبيعة القيادة .

### إسهامات علماء النظم Systems Scientists :

من الإسهامات الرئيسية للإدارة ، والتي حدثت في السنوات الأخيرة هي إدخال مدخل النظم في مفاهيم الإدارة ونظريتها وممارستها . ويقصد بالنظام مجموعة الأشياء المتصلة أو المتشابهة ، والتي تكون وحدة مركبة ، أو المجموع المكون من أجزاء مرنة يتناسق طبقاً لترتيب معين أو خطة . ومن ثم فإن منشأة الأعمال أو الحكومة أو أى نوع آخر من المنشآت ، أو أى قسم داخلها يعتبر نظاماً . كما أن خطط الإدارة تعتبر من النظم والتي تنطوي على أجزاء مثل الأشخاص ، السلطة ، تدفق المعلومات ، الموارد ، والتسهيلات . وميزة التعامل مع أى مجال من مجالات التحرى كنظام هي إمكانية رؤية التفسيرات المخرجة والقيود ومدى تداخلهم وتشابكهم . ولا شك أن مثل هذه الرؤية تعتبر على جانب كبير من الأهمية للإدارة .

ونرجع أهمية هذا المدخل الجديد أنه يجبر الباحثين والممارسين في ميدان الإدارة على أن يكونوا بصفة مستمرة على بينة من أن أى عنصر واحد ، أو ظاهرة واحدة ، أو مشكلة واحدة لا يجب معالجتها دون اعتبار ارتباطها وتداخلها مع العناصر الأخرى .

وأخيراً يتبين من هذه الإسهامات المختلفة أن الإدارة ليست بالمجال الخاص

فقط بمديرى الاعمال ورجال الادارة العامة ، فالادارة اوسع من ذلك بكثير ، كما ان نظرية الادارة فى محاوراتها افهم تصرف الفرد والجماعة تستعين بالمعرفة من عديد من الميادين الاخرى . وستتضح لنا هذه الحقيقة بوضوح اكبر عندما ننقل الآن الى مناقشة المدارس الرئيسية للادارة .

## المدارس الرئيسية للادارة

نظراً للاهتمام غير العادى بالادارة فى السنوات الاخيرة ، فلقد تم تنمية عدد من المداخل لدراساتها . ولكل مدخل من هذه المداخل من يجده ويفضله من الباحثين والدارسين والممارسين . ولقد أدى هذا التعدد الى كثير من التجهط فيما يتعلق بمناهضة الادارة ، ونظرية الادارة ، وكيف ينبغي دراسة الادارة .

ولفرض الدراسة يمكن تصنيف هذه المداخل الى المدارس الرئيسية السبع الآتية :

- ١ — مدرسة عملية الادارة .
- ٢ — المدرسة التجريبية .
- ٣ — مدرسة السلوك الإنسانى
- ٤ — مدرسة النظام الاجتماعى ،
- ٥ — المدرسة الرياضية .
- ٦ — مدرسة نظرية القرارات .
- ٧ — مدرسة التحليل الاقتصادى والمحاسبة .

### مدرسة عملية الادارة The Management Process School

ويطلق عليها أيضاً اسم المدرسة العملية أو التشغيلية Operational . وهذا المدخل للفكر الإدارى ينظر للادارة كأداة لانشط معينة أو لوظائف إدارية أساسية والتي تميز الإدارى عن المعضو غير الإدارى . وأثناء هذه الوظائف

يشكل عملية وتقوم هذه المدرسة بتحليل هذه العملية ، وإقامة إطار من المفاهيم لها ، مع تحديد المبادئ التي تقف خلف استعمال هذه العملية أو جزءا منها. وتركز هذه المدرسة اهتمامها على الأشياء التي تتحقق وتنفذ مع وخلال الأشخاص الذين يعملون في جماعات منتظمة .

ومجال هذه المدرسة واسع النطاق . فهي تنظر لعملية الإدارة كعملية تتميز بالعمومية بغض النظر عن نوع المنشأة أو عن المستوى داخل المنشأة المعنية. حقاً أنها تعترف بالاختلافات في البيئة بين المنشآت وأيضاً بين المستويات . ولكن بالرغم من ذلك فإن عمل المدير — الذي يقوم بعملية الإدارة — يكون دائماً موجوداً ولا يختلف في جوهره .

وكثيراً ما يشار إلى هذه المدرسة — وخاصة بواسطة ناقدتها — بأنها المدرسة التقليدية traditional ، ويقال أن الأب الروحي لهذه المدرسة هو هنري فايول Henri Fayol . وبخلاف فايول فإن معظم المـاـهـمين في هذه المدرسة في مراحلها الأولى كانوا يتناولون فقط الجزء التنظيمي من عملية الإدارة نظراً لخبرتهم الطويلة بهذه الناحية ( التنظيم ) ، هذا بالإضافة إل أن وظائف التخطيط والرقابة لم تنل إلا القليل من اهتمام المديرين قبل سنة ١٩٤٠ .

وتبنى هذه المدرسة تحليلها للإدارة على أساس عدة معتقدات جوهرية هي:

- (١) الإدارة عملية تشغيلية يمكن تجزئتها عن طريق تحليل وظائف المدير .
- (٢) أن الخبرة الطويلة مع الإدارة في مواقف متنوعة يمكن أن يستخلص منها بعض الحقائق الجوهرية أو المبادئ والتي تساعد على فهم وتوضيح وتحسين عملية الإدارة .

(٣) أن هذه المبادئ يمكن أن تكون نقاط أساسية للأبحاث المفيدة لتأكيد وتحسين معناها وتطبيقاتها العملية .

(٤) يمكن أن تقدم مثل هذه المبادئ عناصر لنظرية مفيدة للإدارة .  
(٥) أن الإدارة فن — كالمطب والهندسة — يمكن تحسينها بالاعتماد على  
المبادئ السليمة الموضوعية .

(٦) أن مبادئ الإدارة — منهاها كمثل العلوم الطبيعية والمنطقية — تعتبر  
من الحقائق حتى ولو كانت هناك استثناءات واعتراضات في حالات معينة .

(٧) بالرغم من وجود عوامل وظروف عديدة تؤثر بدرجات متفاوتة على  
بيئة المدير ، إلا أن نظرية الإدارة لا تحتاج الى تناول جميع أنواع المعرفة حتى  
يمكنها أن تخدم كأساس على لمبادئ الإدارة .

إذن المدخل الأساسي لهذه المدرسة هو النظر أولاً إلى وظائف المديرين  
(تخطيط ، تنظيم ، تشكيل ، توجيه ، ورقابة) ، ثم استخلاص بعض الحقائق  
الجزئية (المبادئ) من هذه الوظائف للإرشاد بها عند الممارسة والتطبيق .

ولفرض إمكان السيطرة على نطاق نظرية الإدارة ، فإن الذين يساهمون في  
هذه المدرسة لا يمتدنون بضرورة إدخال جميع مجالات علوم الاجتماع والاقتصاد  
والأحياء والنفس والفيزياء والكيمياء وغيرها في نظرية الإدارة . ولا يعني عدم  
تعرضهم هذا أن هذه المجالات الأخرى من المعرفة غير هامة ولا تؤثر على الإدارة ،  
ولكن بسبب الحقيقة التي تقول بأن أى تقدم حقيقى فى العلم أو الفن لا يمكن  
تحقيقه إلا عن طريق تجزئ المعرفة وحصر نطاق البحث والدراسة فى حيز محدود .  
ومع ذلك فن الخطأ أن يعتقد المرء أن أية وظيفة نتعامل مع الناس عند قيامهم  
بأنشطتهم المتنوعة من إنتاج أو تسويق ... الخ يمكن أن تكون مستقلة تماماً  
عن العالم المادى والبيولوجى والثقافى الذى نعيش فيه .

#### المدرسة التجريبية The Empirical School

وكما يدل عليها اسمها فإن المدرسة تهتم بدراسة تجارب المديرين الناجحين

أو الأخطاء التي تحدث في الإدارة . فهي تحلل الإدارة عن طريق التجارب أحيانا لفرض الوصول إلى عموميات ، ولكن في العادة كجهد وسيلة لنقل هذه الخبرة والتجارب للدارسين والممارسين . وأفضل نموذج لهذه المدرسة هو ما يسميه البعض وعلى رأسه أرنست ديل Ernest Dale من تدريس الإدارة عن طريق دراسة وتحليل الحالات .

ويقوم هذا المدخل على أساس افتراض أنه بدراسة تجارب المديرين الناجحين ، وبدراسة الأخطاء التي تحدث عند الإدارة ، وبمحاولة حل مشكلات معينة ، يمكن للدارسين والممارسين إلى حد ما التعرف والإلمام بكيفية تطبيق أفضل الأساليب الفنية فاعلية في المواقف المتشابهة أو المتقاربة . ولا شك أن أحدا لا يمكن إنكار أهمية دراسة الخبرة أو تحليل الأسباب التي أدت إلى النجاح أو الفشل ، ولكن الإدارة - بعكس القانون - ليست بالعلم الذي يعتمد على التجارب السابقة ، فالمستقبل قد يتعارض تماما مع الماضي ولا يحتمل أن يتكرر بنفس الصورة.

ولكن دعاة هذه المدرسة ينادون بأن قصدهم من تحليل الحالات أو دراسة التاريخ هو الوصول إلى البعض المعين من العموميات التي يمكن استخدامها وتطبيقها كمرشد مفيد في المواقف المستقبلية . ومن الغريب أن أحد رواد هذه المدرسة وهو ديل Dale الذي كان يهاجم المدرسة السابقة (مدرسة عملية الإدارة) بحجة أن مبادئها ليس لها إلا فائدة عملية بسيطة ، قدم بنفسه مثل هذه العموميات أو المعايير من دراسته القيمة لعدد من كبار المديرين . ولذا قد يتساءل البعض عن مدى الاختلاف بين مدخل هذه المدرسة ومدخل المدرسة السابقة ؟

ويبدو أن اهتمام المدرسة التجريبية بدراسة الخبرة يرجع إلى اعتقادهم أنها



تخلق بحوثاً عديدة وآراء جديدة تساعد على الإسراع بإثبات صحة المبادئ . ومن المحتمل أيضاً أن أنصار هذه المدرسة قد يستطيعون الوصول إلى إطار عمل لهذه المبادئ أكثر فائدة من إطار عمل مدرسة عملية الإدارة . ولكن طالما أن المدرسة التجريبية تخرج بمفاهيم من بحثها في الحالات الماضية ، فإنها تميل أن تكون مثل مدرسة عملية الإدارة وتعمل مثلها .

### مدرسة السلوك الانساني The Human Behavior School

ويقوم هذا المدخل لتحليل الإدارة على فكرة أساسية مؤداها أنه حيث أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص وخلالهم ، فإن دراستها يجب أن تركز على العلاقات الشخصية المتداخلة ، أو ما يطلق عليها مدخل العلاقات الانسانية ، أو القيادة ، أو العلوم السلوكية . وتتركز هذه المدرسة اهتمامها على الجانب الإنساني للإدارة ، وعلى المبدأ الذي يقول : حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة ، فن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض .

ويميل كتاب وعلماء هذه المدرسة بشغل نحو علم النفس الاجتماعي . ومن ثم فهم يهتمون بالنواحي النفسية والاجتماعية في الإنسان وبما يحفز ويدفعه للعمل . وأعضاء هذه المدرسة يتفاوتون من هؤلاء الذين ينظرون إلى علم النفس كجزء ضروري من عمل المدير ، أي كأداة لمساعدته على فهم الناس والحصول منهم على أحسن ما لديهم من طريق مقابلة حاجاتهم والاستجابة لمحفزاتهم — إلى أولئك الذين يرون أن السلوك السيكولوجي للأفراد والجماعات هو مركز الإدارة وقلبها . ففي هذه المدرسة نجد هؤلاء الذين يركزون على العلاقات الانسانية كفن يجب على المدير فهمه وتطبيقه . وهناك الذين يركزون الاهتمام على المدير كقائد وأحياناً يساوون بين الإدارة والقيادة ، ومن ثم يميلون إلى معالجة كل أنشطة

الجماعة كواقف ادارية . كما أن هناك الذين ينظرون إلى دراسته ديناميكية الجماعة والعلاقات الشخصية المتداخلة ببساطة كدراسة للعلاقات الاجتماعية السيكولوجية، ومن ثم فهم يلصقون اصطلاح « الإدارة » على ميدان علم النفس الاجتماعي .

أن أحداً لا ينكر أن الإدارة تنطوي على السلوك الانساني . وأيضاً لا نزاع في أن دراسة الأعمال الانسانية المتداخلة سواء كانت في بيئة الإدارة أو خارجها تعتبر هامة ومفيدة . وكذلك من الخطأ جداً اعتبار القيادة الجيدة غير مهمة للإدارة الجيدة . ولكن القول بأن ميدان السلوك الانساني هو نفسه (أى يعادل ويساوى) ميدان الإدارة، فهذا قول مختلف كل الاختلاف ولا يمكن قبوله على إطلاقه .

#### مدرسة النظام الاجتماعي The Social System School

وينظر هذا المدخل إلى الإدارة كنظام اجتماعي أو بمباراة أكثر تحديداً كنظام للعلاقات الثقافية المتداخلة . وهذه المدرسة أساسها علم النفس الاجتماعي ، وتعامل مع تحديد الحاجات الاجتماعية المختلفة وعلاقاتها الثقافية ، هذا بالإضافة إلى العمل على تكامل هذه الجماعات في نظام اجتماعي كامل . وكثيراً ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الانساني ، نظراً لأن المدرستين تنبعان من تطور الفكر الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية .

والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون . والكثير من أتباع هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني ، والذي يطلق عليه عادة اصطلاح « التنظيم الرسمي » Formal organization . وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أى نظام تعاوني حيث يوجد أشخاص



تأدين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك .

ولقد قدمت هذه المدرسة الكثير من الاسهامات الملحوظة الإدارة منها تبيان الالتزامات الاجتماعية للإدارة . وأن اعتراف مدرسة النظام الاجتماعي بالمشروع المنظم كعضو اجتماعي يتعرض لكل ضغوط ومنازعات البيئه الثقافيه ، كان هذا الاعتراف مفيداً جداً لكل من يبحث في الإدارة أو يمارسها . ولا شك في أن إسهامات هذه المدرسة مفيدة ومهمة ، ولكن مرة أخرى قد يتساءل المرء : هل الإدارة وعلم الاجتماع يعتمان نفس الشيء ؟

#### المدرسة الرياضية The Mathematical School

تتضمن هذه المدرسة هؤلاء الذين ينظرون للإدارة كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية . والمدخل الرئيسي لهذه المدرسة هو النموذج Model ، لأنه بواسطة النماذج يمكن التعبير عن المشكلة على أساس علاقاتها الأساسية وعلى أساس الأهداف المختارة .

ولعل أم الجماعات في هذه المدرسة وأكثرها شهرة هي جماعة القائمين ببحوث العمليات والبرامج الخطية . والاعتقاد السائد عند هذه الجماعة هو أنه إذا كانت الإدارة أو التنظيم أو التخطيط أو اتخاذ القرارات عبارة عن عملية منطقية ، إذن يمكن التعبير عنها تمهياً كياً أي في شكل رموز وعلاقات ومعادلات رياضية .

وبالرغم من أن المدرسة الرياضية تعتبر حديثه نسبياً ، إلا أنها أثبتت فائدة مدخلها في مجال الإدارة . فهي تجبر مستخدمها على التحديد الدقيق لأهدافه

ولمشكلته ، ولنطاق المشكلة . ولا شك في أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة المركبة ، كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول .

ونلاحظ أن المدخل الرياضي يكون أكثر فاعلية بصفة خاصة عندما يطبق على المشكلات المادية للإدارة مثل المخزون والمواد ورقابة الإنتاج ، عنه عندما يطبق على مشكلات السلوك الانساني . ولكن إذا أمكن قياس عوامل السلوك الانساني فإن المدخل الرياضي يكون مفيداً ولكنه ليس بالنهاي . فثلا مشكلة الغياب الزائد عن الحد يمكن قياسها ووضع معيار لها ، ولكن تفسير الاجابات الرقية يستلزم تفكيراً يخرج عن نطاق المدرسة الرياضية .

وليس هناك من شك في أهمية المدخل الرياضي وفائدته الكبرى لأي ميدان من ميادين التحري والتقصي . فالمدخل الرياضي يجبر المحلل والباحث على تحديد المشكلة أو مجالها ، كما يسمح باستخدام الرموز لتحل محل البيانات المجمولة . يضاف إلى ذلك أن منهجه المنطقي يقدم أداة قوية لحسل أو تبسيط الظواهر المعقدة ، ولكن بالرغم من ذلك فمن الصعب النظر إلى الرياضيات باعتبارها مدرسة منفصلة للإدارة . فحتى بالنسبة للفيزياء والكيمياء والهندسة والطب حيث تظهر أهمية الرياضيات ألا أنها لا تعتبر مدرسة قائمة بذاتها في كل ميدان من الميادين السابقة .

#### مدرسة نظرية القرارات The Decision Theory School

والاهتمام هنا يركز على القرارات الادارية ، والتي يدعى دعاة هذه المدرسة أنها العمل الحقيقي المدير . فقرار ماذا يجب تحقيقه وكيف هو الصفة الجوهرية والخاصية المميزة المدير . وتهتم هذه المدرسة بالقرار الرشيد — أي الاختيار ،

من بين البدائل المحتملة ، لبرنامج العمل . ومدخل هذه المدرسة قد يتعامل مع القرار نفسه أو مع الأشخاص الذين يتخذون القرار ، أو مع الجماعة التنظيمية التي تتخذ القرار ، أو مع تحليل عملية اتخاذ القرارات . وبعض هلافاً يقصر معظم إهتمامه على الترشيد الاقتصادي للقرار ، بينما البعض الآخر يعتبر أى شئ يحدث داخل المنشأة موضوعاً للتحليل . هذا في حين أن البعض الآخر من أنصار هذه المدرسة يميل إلى توسيع نظرية القرارات لكي تشمل المظاهر والجوانب السيكولوجية والاجتماعية وكذا بيئة القرارات ومتخذها .

ويلاحظ أن أسلوب التحليل الذي تتبعه هذه المدرسة يتمشى إلى حد ما مع التحليل الاقتصادي . فهذا المدخل يستخدم المنفعة الحدية ، ومنحنيات السواء ، والسلوك الاقتصادي تحت ظروف الخطر وعدم التأكد . ومن ثم ، فليس من الغريب أن نجد معظم أعضاء هذه المدرسة من دعاة النظرية الاقتصادية .

وقد وسعت مدرسة نظرية القرارات أفعها لآبعد بكثير من عملية تقييم البدائل . بل أن الكثير من أتباعها يتخذها كنقطة إنطلاق لفحص جميع أرجة نشاط المنشأة بما في ذلك طبيعة هيكل التنظيم ، وردود الفعل السيكولوجية والاجتماعية للأفراد والجماعات ، وتنمية المعلومات الأساسية للقرارات . ومن ثم فإن نظرية القرارات بدأت بدراسة المنطقة الصغيرة - ولكن المركزة - لعملية اتخاذ القرارات ، ثم توسعت لكي تغطي الميدان الكامل لعمليات المنشأة ويقتربها . والنتيجة هي أن نظرية القرارات أصبحت تمثل نظرة واسعة المنشأة - تنظر إليها كنظام اجتماعي - وذلك بدلاً من أن تقتصر على التركيز الضيق والدقيق على عملية اتخاذ القرارات .

وهناك من يعتقد أنه نظراً لأن الإدارة تتصف بعملية اتخاذ القرارات ، فإن التنمية المستقبلية لنظرية الإدارة ستستخدم القرار كمحور ومركز لاهتمامها مع

تطبيق بقية نظرية الإدارة على هذا المركز الهيكلي . وهذا قد يحدث ، وبالتالي كيد فإن دراسة القرار ، وعملية إتخاذ القرار ، ومتخذ القرار يمكن توسيعها ومدها إلى حد كبير . ولكن هنا قد يثار السؤال : هل عملية إتخاذ القرارات وحدها هي الوسيلة المناسبة والأفضل لفهم الإدارة وممارستها ؟

### مدرسة التحليل الاقتصادي والمحاسبة

وهذه المدرسة التي تهتم إهتماما كبيرا بالتكاليف ، تتعامل مع المشكلات الإدارية المتعلقة بالأنواع المختلفة للتكلفة - قصيرة الأجل ، الثابتة ، الفارقة .. الخ ، وفي السنوات الأخيرة ، توسع أنصار هذه المدرسة في استخدام المدخل الرياضي في عملية إتخاذ القرارات . وبالرغم من ذلك فإن هؤلاء الأنصار المدربين في المحاسبة يهتمون باستخدام المعلومات والبيانات المحاسبية لخدمة الإدارة . وهم يعتقدون أن المعايير والتنبؤات والميزانيات التقديرية ( الموازنات التخطيطية ) والتحليل والغرب هي السبل للإدارة الفعالة . وحسب طريقة تفكيرهم فإن كل القرارات الإدارية ما هي إلا قرارات تكاليف .

واسهامات هذه المدرسة كثيرة ، فلا شلا أن هذا المدخل يقوم على أساس من الحقائق ، مع القليل من الافتراضات ، كما أن النتائج يمكن تقييمها بسرعة . وبالرغم من ذلك ، فإن هذا المدخل قد يميل إلى تكرار التجارب الماضية ويقف في سبيل محاولة التجديد والابتكار وهما من الضروريات لمصلحة التقدم الإداري .

### ملاحظات على المدارس المختلفة للإدارة

بالرغم من أن الوصف السابق كان يمتدح على تقييم سريع لكل مدرسة ، إلا أنه يبدو من المرغوب فيه إضافة بعض الملاحظات الخاصة بهذه المدارس المختلفة . فأول كل شيء ، ينبغي أن نتوقع من ميدان مهم كإدارة الإدارة

بتضمن قضايا جوهرية تؤثر في الناس ، والتكنولوجيا ، والقسم ، والحاجات الإنسانية - أن يجتذب اهتمام الباحثين والممارسين في مجالات مثل الأعمال ، والإقتصاد ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم الأجناس ، والرياضيات . ونتيجة لذلك ظهرت هذه المدارس المختلفة للإدارة ، التي تعكس الجهود التي تبذل لشرح الإدارة واستخدامها .

وبعض هذه المدارس يميل لأن يكون واسعاً في نطاقه ، بينما البعض الآخر يبدو أنه يركز اهتمامه على جانب من جوانب الإدارة أو يتخصص في مجال معين . يضاف الى ذلك أن الاستعراض السريع للوصف السابق للمدارس المختلفة يبين أن بعض المدارس لا يمكنه مسايرة البعض الآخر نظراً لإتساع هوة الاختلاف بينها .

أما الدراسة المتقدمة لهذه المداخل المختلفة فتبين وجود مصادر عديدة تسبب الاختلاف بينها . ومن أهم هذه المصادر : مشكلة تحديد المعاني ، ومشكلة تحديد مضمون الإدارة ، ونقد الأعمال السابقة ، وسوء فهم المبادئ ، وعدم قدرة أو عدم رغبة الباحثين على فهم بعضهم البعض .

### المدخل المستخدم في هذه المذكرات

بعد استعراض المدارس المختلفة الرئيسية للإدارة ، من المناسب أن نذكر أن هيكل هذه المذكرات يقوم على أساس مدخل عملية الإدارة . ويمكن تبرير اختيار هذه المدرسة بالأسباب الآتية :

١ - تقدم مدرسة عملية الإدارة إطار عمل لمفاهيم الإدارة يمتاز بالانساع وسهولة الفهم . فنطاق الإدارة بكامله يدخل فيها ، ومن ثم يساعد على تقديم مفهوم كامل للإدارة .



٢ - تقدم هذه المدرسة أساساً ممتازاً لدراسة الإدارة . فهي شاملة ويمكن تطبيقها على كل نوع من أنواع المنشآت وعلى كل مستوى من المستويات داخل المنشأة المعنية .

٣ - من الممكن في ظل هذه المدرسة استخدام إسهامات المدارس الأخرى للإدارة . ففي سبيل الوصول إلى أفضل إدارة ممكنة ينبغي علينا استخدام أفضل مدخل بالنسبة للمشكلة المعنية موضوع البحث . فمثلاً ، لو كان العمل يستلزم اتخاذ قرار يتعلق بعوامل مادية يمكن قياسها ، فإن المدخل الرياضي قد يكون مفيداً للغاية . أما إذا كان العمل يتعلق بالحوافز ، فلا شك أن المدخل المناسب هو مدرسة السلوك الإنساني . فإسهامات المدارس الأخرى يمكن إدخالها في إطار عمل عملية الإدارة ، مما يترتب عليه تحسين الإدارة .

٤ - تهتم مدرسة عملية الإدارة ، بكل من تحديد الأهداف وتحقيقها ، هذا بعكس معظم المدارس الأخرى . فبعض هذه المدارس يكون على جانب كبير من الفاعلية في العمل على توضيح الأهداف وتحديد لها ، ولكنه لا يقدم إلا القليل من المساعدة على إعداد وتحضير الموارد لتحقيق هذه الأهداف . وعلى العكس من ذلك ، فالبعض الآخر من المدارس يكون اهتمامه مركزاً على جانب تحقيق الهدف مع إهماله الجانب تحديد لها .

٥ - تشجع مدرسة عملية الإدارة على تقديم المبادئ المشتقة من الحقائق الجوهرية أو من العموميات الإدارية . وتقدم هذه المبادئ الأساس اللازم للبحوث الإدارية المفيدة ، كما تساعد على فهم الإدارة وتطبيقها .

٦ - تعترف مدرسة عملية الإدارة بفن الإدارة . فمسألة تطبيق المعرفة تعتبر من الضروريات في الإدارة كما هو الحال في أي ميدان آخر من ميادين



فالمعرفة في الطب مثلا ، لا تؤدي إلى أفضل طبيب ، ولكن المعرفة مضافاً إليها المهارة في تطبيق والممارسة هي التي تؤدي الى ذلك .

## وظائف المدير

ان العمل الشامل للمدير هو أن يخلق داخل المنشأة البيئة التي تسهل من تحقيق أهدافها . ولا شك أن المدير سيتأثر بالبيئة الخارجية التي يجب على المنشأة أن تعمل فيها . وبالنسبة لهذه البيئة الخارجية فإنه لا يملك القوة التي تمكنه من التأثير على سياسة الحكومة ، أو الظروف الاقتصادية ، أو العلاقات الدولية . ولكن داخل منشأته فإن المدير يكون مسئولاً عن البيئة التي سيعمل فيها مسؤوليه ، ومن ثم فإن المدير القدير يخلق الظروف التي تمكن من القيام بالعمل بفاعلية وكفاءة . وبعمله هذا فإن المدير يخطط عمليات مسؤوليه ، ويختارهم ويديرهم ، وينظم علاقات العمل ، ويوجه عملهم ، ويقيس النتائج الفعلية .

### تصنيف الوظائف

عند تصنيف وظائف الإدارة ينبغي على المرء أن يميز بوضوح بينها وبين وظائف المشروع مثل التسويق والإنتاج والتوزيع والتي ينبغي على المنشأة القيام بها لتحقيق أهدافها . وتختلف وظائف المشروع من منشأة لأخرى ، ولكن وظائف المدير لا تختلف بل هي مشتركة بينهم جميعاً . ومن ثم فإن وظائف الإدارة تعتبر عامة Universal ومشاركة لكل نشاط انساني منظم .

وبالرغم من عدم إلتفاق كتاب الإدارة على قائمة واحدة لوظائف المدير ، إلا أن أكثر القوائم انتشاراً وقبولاً لتصنيف الأنشطة الإدارية هي تلك التي تجمع هذه الأنشطة حول الوظائف الخمس الآتية :

١ - التخطيط .

٢ - التنظيم .

٣ - التشكيل .

٤ - التوجيه .

٥ - الرقابة .

#### ١ - التخطيط : Planning :

وينطوى التخطيط على إختيار الاهداف والسياسات والبرامج والاجراءات وذلك للمنشأة كلها كوحدة أو لآى جزء منظم منها . ولا شك أن التخطيط هو عملية إتخاذ قرارات لأنه ينطوى على الاختيار بين البدائل . وهناك مثلاً السياسات المتعلقة بالسلطة أو الاسعار أو المنافسة ، والبرامج الخاصة بالانتاج أو المراجعة الداخلية أو التمويل ، والاجراءات التى تستلزم وسائل محددة لمناولة المنتجات والاشخاص .

ويثار الكثير من التخبط بخصوص من الذى ينبغي أن يقوم بالتخطيط ومتى . ولقد بدأ التخبط منذ أيام فردريك تايلور، عندما أخذ بعض الاداريين فى التفكير فى فصل التخطيط عن الاداء ، ولكن مثل هذا الفصل يكون غير عملى عندما يرأس المديرون نفس المؤوسسين . وبالرغم من ذلك ، إذا كان التخطيط يحدث كخدمة إستشارية المدير المسئول عن الاداء فإن مثل هذا الفصل قد يكون فعال ومنتج . ولكن التخطيط ومسئولية التخطيط لا يمكن فصلها عن الاداء الادارى لأن كل المديرين تقع عليهم مسؤولية التخطيط بغض النظر عن مستواهم الادارى وهل هم فى قمة الهيكل التنظيمى أم فى وسطه أم فى القاع .

#### ٢ - التنظيم : Organizing :

وينطوى التنظيم على إنشاء هيكل مقصود الادوار عن طريق تمييز وتحديد

الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وكل جزء منها ، وتجميع هذه الأنشطة وتخصيص مديراً لكل مجموعة من هذه الأنشطة ، وتوفير السلطة للقيام بهذه الأنشطة ، وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقياً ورأسياً في الهيكل التنظيمي . وأحياناً يشار إلى هذه العوامل السابقة كلها بإصلاح الهيكل التنظيمي . وأحياناً أخرى يطلق عليها علاقات السلطة الإدارية ، وعلى كل حال فإن مجموع هذه الأنشطة وعلاقات السلطة هو الذي يكون وظيفة التنظيم .

وهناك ملاحظات بدئية تتعلق بهذا المفهوم للتنظيم ينبغي أخذها في الحسبان . ففي المحل الأول ، نجد أن المنشأة التي يعمل بها شخص واحد لا يمكن تنظيمها . فنظراً لأن المالك أو القائم بالعمل يؤدي بنفسه كل الوظائف الإدارية ، فإنه لا يفوض أي سلطة . ولكن لو قام مثلاً بفصل أنشطة البيع ثم عهد بها إلى أحد المرؤوسين مع تنسيق النشاط بينه وبين البائع . فإن المنشأة تصبح منظمة ، وبالتالي فإن المنشأة تستلزم على الأقل مديرين ، إما على نفس المستوى وإما على أساس علاقة الرئيس / المرؤوس .

أما الملاحظة الثانية ، فهي أن كل المديرين عندما يقررون تنظيم منشأة أو إدارة أو قسم يتبعون نفس الطريق . فبغض النظر عن كونه رئيساً لمجلس الإدارة أو مديراً لإدارة ، أو رئيساً لقسم ، فإنه سيعكس الأهداف التي ينبغي الوصول إليها عن طريق تجميع الأنشطة المشمولة عنها ، ثم يعهد البعض منها إلى مرؤوسيه مع تفويضهم السلطة التي تلزمهم لتحقيق النتائج ، وتوفير التنسيق الضروري بين هذه السلطات .

والهيكل التنظيمي ليس نهاية في حد ذاته ، بل أداة لتحقيق أهداف المنشأة . ويساهم التنظيم الكفء في نجاح المنشأة ، ولهذا السبب فإن تطبيق مبادئ التنظيم يعتبر على جانب كبير من الأهمية . أما محاولة الوصول إلى هيكل حسن الصورة

وجميل المنظر ، دون النظر إلى كفاءته عند الاستخدام والتطبيق ، فهي مضيعة للوقت وعمل لا قيمة له . فالتنظيم يجب أن يناسب العمل - وليس العكس - ويجب أن يعكس الأحوال - بما فيها من قيود على المدير - عكسا سلبا .

### ٣ - التشكيل Staffing :

ويقصد بالتشكيل تنمية الهيئة الادارية ، أى وضع الاداريين فى المراكز المختلفة التى يبينها هيكل التنظيم . ومن ثم فإن هذه الوظيفة تستلزم بالضرورة تحديد المواصفات والمستلزمات اللازمة لكل من يتولى مركزاً معيناً ، مع تقييم المرشحين ، واختيارهم ، وتدريبهم . . . الخ ، مع تقديم الحوافز لضمان فاعلية الأداء .

### ٤ - التوجيه Directing :

وينطوى التوجيه على الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم . فالخطيط والتنظيم فى حد ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام العمل ، إنما من الضرورى توجيه المرؤوسين عند تنفيذ الأعمال وبالرغم من أن مفهوم التوجيه بسيط للغاية ، إلا أن أساليب التوجيه قد تكون على قدر كبير من التعقيد وينبغى على الرئيس الأعلى أن يخلق فى مرؤوسيه فهما همة - وتفديراً لمفاهيم المنشأة ، وتاريخها ، وأهدافها ، وسياساتها . كما ينبغى على المرؤوسين معرفة هيكل التنظيم والعلاقات الداخلية بين الأنشطة والشخصيات ، وواجباتهم وسلطاتهم . ومنى عرف المرؤوسين هذه الأمور ، تقع على الرئيس مسؤولية مستمرة تتعلق بتوضيح مهام المرؤوسين وإرشادهم نحو الأداء الأفضل ، مع تحفيزهم للعمل بحماس وثقة .

أما أساليب وطرق التوجيه التى يمكن المدير استخدامها فهي عديدة ومتنوعة .

والتوجيه السليم الناجح يستلزم الالتزام بكل الأساليب البديلة ، مع القدرة على استخدام الأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح بالطريقة الصحيحة . أما نتيجة التوجيه الناجح الدرووسين فهي تنمية أشخاص على جانب من المعرفة ومدرسين تدريباً جيداً ويقومون بمهام بكفاءة نحو تحقيق أهداف المنشأة

#### هـ - الرقابة : Controlling :

تنطوي وظيفة الرقابة على تلك الأنشطة التي تصمم لكي تجبر الأحداث على التمشي مع الخطط الموضوعة . ومن ثم فهي تقيس الأداء ، وتصحح الانحرافات السلبية ، وتؤكد تحقيق الخطط . وبالرغم من أن التخطيط يجب أن يسبق الرقابة ، إلا أن الخطط وحدها لا تكفي لأنه لا يمكن أن تحقق ذاتياً . فالخطط ترشد المدير عند الاستخدام الزمني للموارد بفرض تحقيق أهداف محددة . وبعد ذلك يتم اختبار ومراجعة الأنشطة لتحديد مدى إنفاذها مع العمل المخطط أي أن الأداء الفعلي يقيم عن طريق مقارنة النتيجة بالمعيار السابق وضعه . ويتكون العمل التصحيحي من أحد أو كل الأمور الآتية : تغيير وسيلة الأداء لواحد أو أكثر من أفراد الجماعة ، إعادة توزيع الواجبات ، تعديل السلطات المفوضة ، تغيير الخطة الإدارية ، وتعديل الأهداف .

#### عملية الإدارة

تكون هذه الوظائف الخمس الحيوية للإدارة - التخطيط ، التنظيم ، التشكيل التوجيه ، والرقابة - عملية الإدارة . فهذه الوظائف هي الوسائل التي يتمكن المدير بواسطتها أن يدير ، كما أنها العلامات المميزة بين المدير وغير المدير . ويمكن تلخيص هذه الوظائف الحيوية للإدارة في الآتي :

(١) تخطيط : لتحديد الأهداف وسبل العمل الواجب اتباعها .



(٢) تنظيم : لتوزيع العمل بين الجماعة ولتحديد السلطة اللازمة .

(٣) تشكيل : لتنمية الهيئة الادارية .

(٤) توجيه : لدفع أعضاء الجماعة للقيام بمهامهم السابق تحديدها بحماس وثقة.

(٥) رقابة الأنشطة لكي نسير الخطط الموضوعة .

ولإيضاح معنى هذه الوظائف الحيوية ودورها مع بعضها البعض قننا بتقديم النموذج رقم (١ - ١) . فالهدف والذي يظهر في يسار النموذج ، يتحقق بواسطة جهود الجماعة . ولعمل هذا على المدير أن يقوم بالتخطيط والذي يتمثل في الجزء الأيمن للنموذج . فإذا اتجهنا نحو اليسار في النموذج نجد أن التنظيم يتمثل في المساحات الصغيرة التي تبين توزيع الأجزاء الضرورية للأنشطة والمشتقة من الخطة . وهذا التوزيع زائداً تفويض السلطة اللازمة للشخص الممين لأداء العمل المحدد بدخلان تحت معنى التنظيم والتشكيل . أما الخطوط الممتدة من هذه المفاهيم التنظيمية المتنوعة إلى الهدف فهي تمثل التوجيه الذي يقوم به المدير حتى يتحقق التنفيذ بواسطة الغير للخطة الموضوعة . وأخيراً فإن الأسهم الرأسية والممنونة ورقابة، فهي تمثل الجهد الإداري الذي يبذل لضمان أن الأنشطة التي ينفذها الغير تتمشى مع الخطة الموضوعة وبالتالي تحقق الهدف .

### العلاقات المتداخلة بين الوظائف

قد يفهم البعض ان وظائف الادارة يجب أن تحدث بالترتيب الظاهر في النموذج (١ - ١) . ولكن هذا ليس بالصحيح دائماً ، فالوظائف الجوهرية الادارة متشابكة ومتداخلة . وهذه الوظائف لا تحدث بترتيب معين - في الحياة العملية - ولكننا تحدث بالترتيب الذي يتطلبه الموقف الممين . فعند إنشاء منشأة جديدة فن المحتمل أن تتم هذه الوظائف بالترتيب السابق مناقشته . ولكن



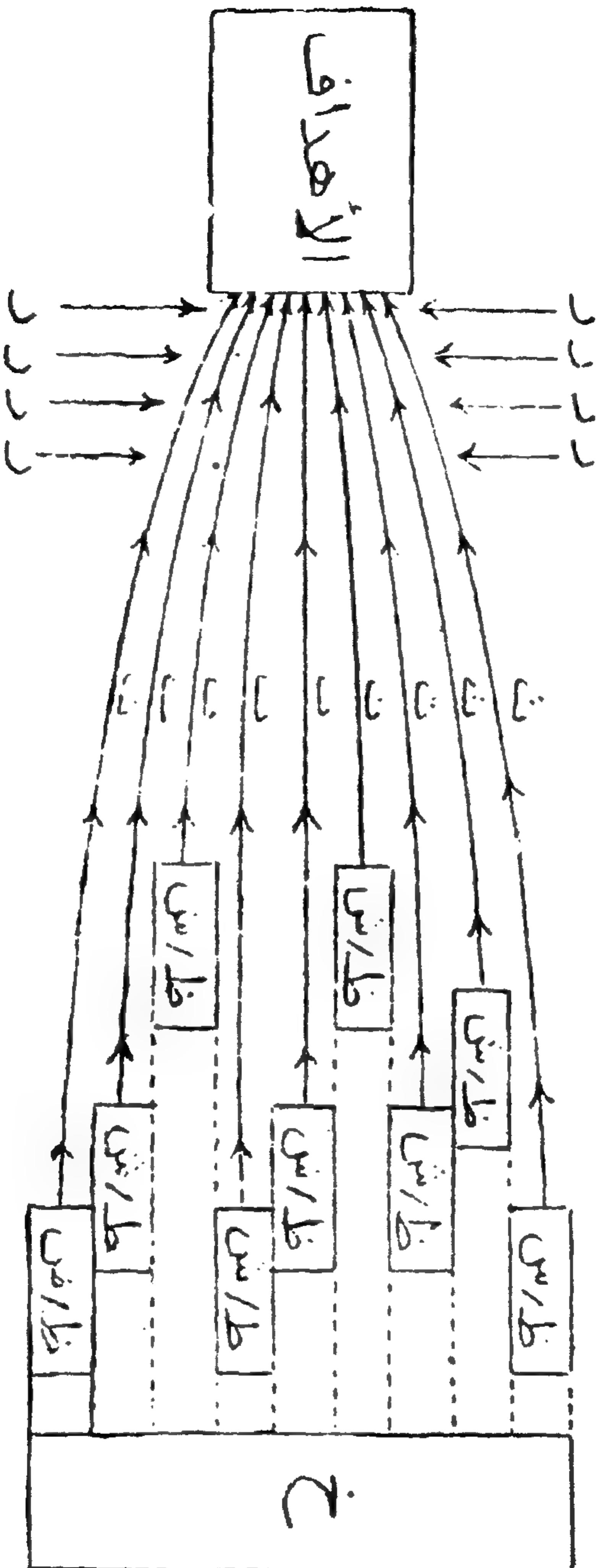
البيـ وفتح ريم ( ١ - ١ )  
وظائف الإدارة

الرفاهية  
(( ))

11/11/11

التنظيف والتنسيق  
(ظ / رض)

(2)



جاء الادراك في  
مع الحظ  
نجد في

جعل الدنيا ربي  
بعلون ما هو  
مطلون ما هو

ماذا ينبغي عمله؟ من الذي يقوم بماذا؟  
 متى؟ أين؟ وكيف؟ ما مقدار السلطة؟  
 ما السلطة المادية؟

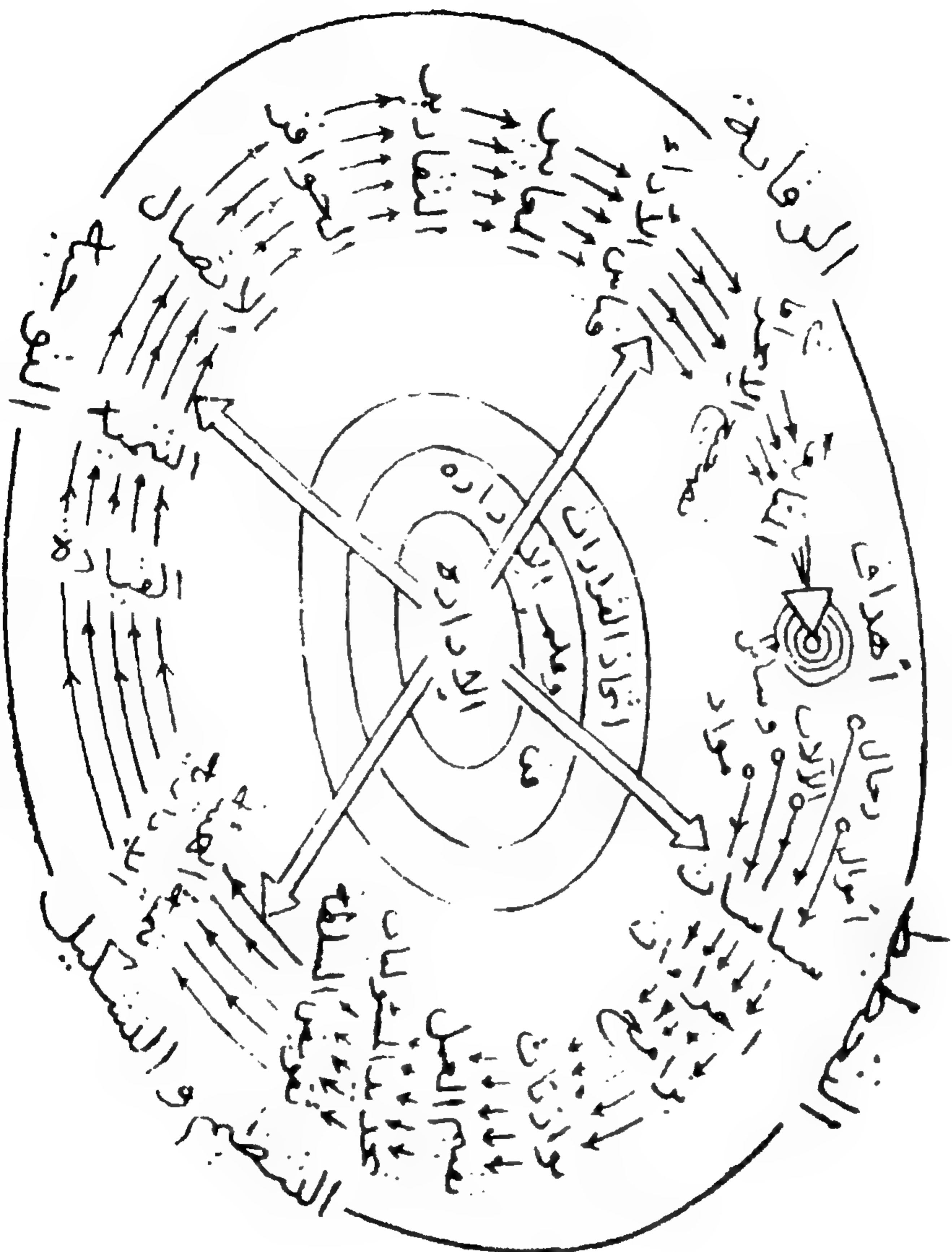
وبالنسبة للمنشأة القائمة بالفعل والمستمرة في العمل ، فإن المدير قد يقوم بجميع هذه الوظائف في نفس الوقت أو بترتيب مختلف . فمثلا قد يقوم في وقت معين بالرقابة ثم يتبعها بالتوجيه ثم التخطيط . ولذا يمكن تصوير هذه الوظائف على شكل اطار يدور باستمرار كما في النموذج رقم ( ١ - ٢ ) .

وينبغي أن يكون الترتيب مناسباً للهدف المحدد أو المشروع المعين . فمن الممتد أن يكون المدير منهمكا مع عدد من الاهداف ، وقد يكون في مراحل مختلفة من العملية الادارية بالنسبة لكل هدف . وهذا المرفق قد يعطى القارىء العادى انمكاسا بعدم الكفاءة وسوء النظام ، بينما في الواقع يكون المدير قائما بعمله بكفاءة ونظام . وفي المدى الطويل ، فان الاهتمام يتركز على البعض المعين من الوظائف دون البعض الآخر ، ويتوقف هذا على الحالة المعينة . يضاف الى ذلك أن بعض الوظائف يجب القيام بها قبل البعض الآخر . فمثلا التوجيه الفعال يستلزم بالضرورة تحديد الأشخاص الذين سيهد اليهم بالقيام بالانشطة المعينة التي سنساق في تحقيق الاهداف الموضوعية . وبالمثل ، فان الرقابة لا تحدث في فراغ بل لا بد من وجود شيء يراقب .

وفي حقيقة الامر ، نجد أن عمل كل من التنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة يتطوى على تخطيط . وبالمثل فان عناصر التنظيم تستخدم في التخطيط الفعال والتشكيل والتوجيه والرقابة . وكل وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة تؤثر على الوظائف الأخرى . وكلها متداخلة مع بعضها ومرتبطة لكي تشكل عملية الإدارة .

ويقوم كل المديرين في كل المستويات بأداء كل الوظائف الإدارية الخمسة . ولكننا نلاحظ - بصفة عامة - أن وظائف التخطيط والتنظيم والتشكيل تكون نسبيا ذات أهمية أكبر في مستوى الإدارة العليا ، بينما تسود وظيفة التوجيه

المندرج رقم (١ - ٢)  
وظائف الإدارة



والرقابة نسبياً في مستوى الإدارة السفلى . ويمكن توضيح ذلك بالرجوع الى النموذج رقم ( ١ - ٣ ) .

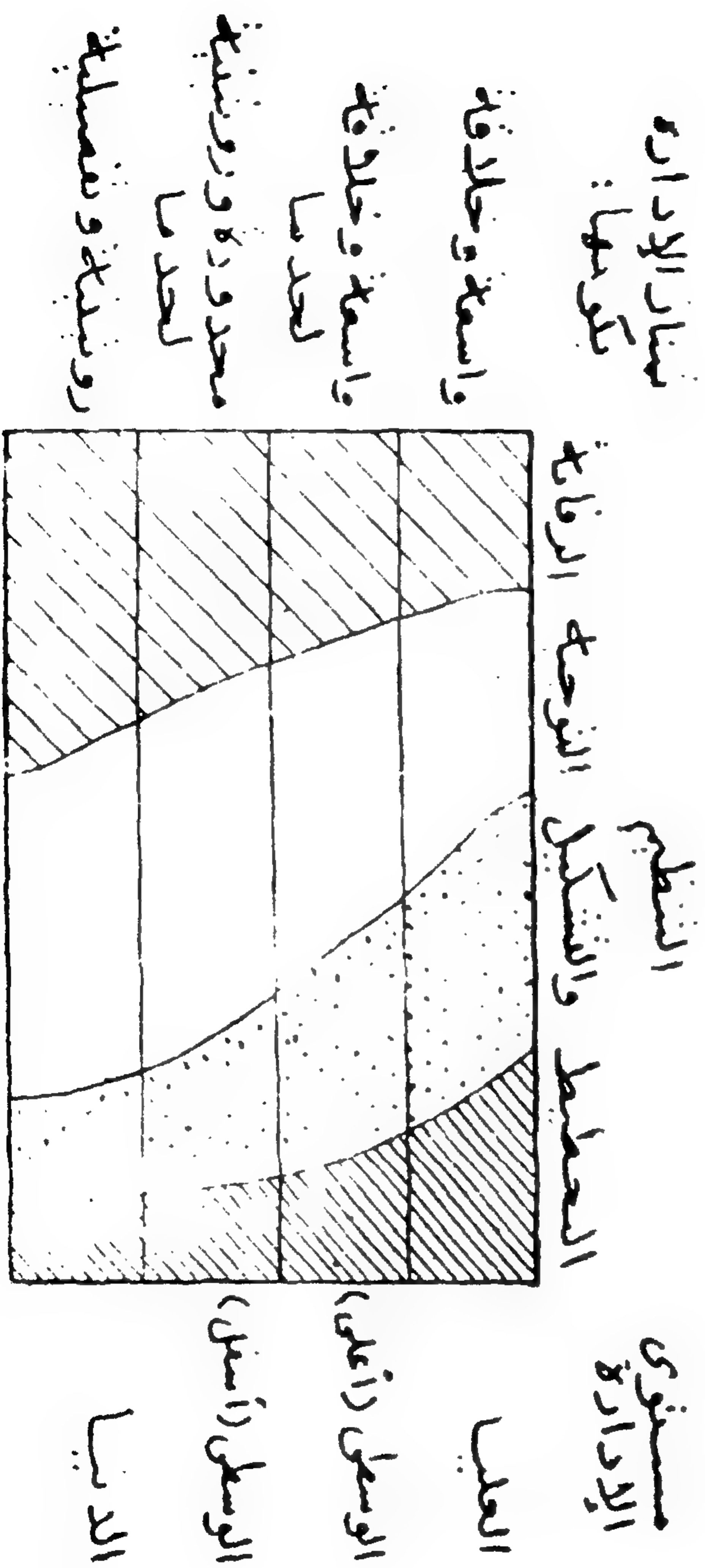
ويمكن تقسيم الوظائف الرئيسية للإدارة إلى مجموعتين . الأولى بمجموعة الوظائف السابقة للتنفيذ وتتكون من وظائف التخطيط والتنظيم والتشكيل ، وتعمل هذه الوظائف على تحضير الجهود وإقامة إطار العمل . أما المجموعة الثانية فهي المتعلقة بالتنفيذ وتتكون من التوجيه والرقابة ، وهما الوظيفتين اللتين تعملان على دفع الأعمال المادية اللازمة لتحقيق الهدف بواسطة جهود الآخرين ، أى أنهما يقدمان القوى المحركة الضرورية . وفي هذه المرحلة الثانية ، قد يكون من الضروري في بعض الأحيان إجراء تعديلات في وظائف قبل التنفيذ . أى بعبارة أخرى ، أن نشاط التخطيط والتنظيم والتشكيل لا يتوقف عندما يبدأ التوجيه والرقابة .

وباستخدام مدخل عملية الإدارة الذى اتبعناه قوا من وصفه يمكننا تقديم التعريف المرنى الآتى للإدارة . فالإدارة هى عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة ، تؤدي لتعديد وتحقيق الأهداف .

#### عمومية عملية الإدارة

تعتبر الوظائف الجوهرية للتخطيط ، والتنظيم ، والتشكيل ، والتوجيه ، والرقابة أساسية ويقوم المدير بأدائها بغض النظر عن نوع المنشأة أو نوع النشاط الرئيسى ، أو المكان الذى يحتله المدير في الهيكل التنظيمى . فرؤساء مجالس الإدارات ومديرى الإدارات ورؤساء الأقسام ورؤساء العمال ، ومديرى المصالح الحكومية وعمداء الكليات كلهم بصفتهم يحتلون مراكز إدارية يؤدون نفس الشئ من الناحية الإدارية . فهم كرجال إدارة ينفصلون جميعاً - جزئياً على

النموذج رقم ( ١ - ٣ )  
وظائف الإدارة وأهميتها النفسية في المستويات المختلفة





الأقل - في تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين . وكثير فأن كل واحد منهم يجب ،  
في وقت أو آخر ، أن يقوم بكل الواجبات التي تميز عمل المديرين . وهذا هو  
مبدأ عمومية الوظائف الإدارية أو عمومية عملية الإدارة .

ولهذا المبدأ عدة تطبيقات . ففي المكان الأول ، يعني هذا المبدأ أن أى شيء  
له أهمية يقال بخصوص وظائف أحد المديرين ينطبق على كل المديرين وأقد  
ترتب على ذلك أنه أصبح الآن من الممكن تنمية نظرية للإدارة يمكن تطبيقها  
على كل المديرين في كل الأعمال .

وفي المكان الثاني ، فإن المبدأ يعني ضمينا أن المعرفة والخبرة الإدارية يمكن  
نقلها من قسم إلى آخر ومن منشأة إلى أخرى . ومدير الشركة التجارية يمكن نقله  
إلى شركة صناعية . قال المدي الذي تكون فيه مهامهم إدارية وليست بالفنية ،  
فإن المديرين يمكنهم استخدام مهارتهم في أى مركز إداري يحتلونه . فالمعملية  
الإدارية تتكون من مجموعة من المعرفة والتي يمكن إيصالها من شخص لآخر .  
وهذه المعرفة تستخدم بنجاح بواسطة المدير الحكومي أو القائد العسكري أو  
رجل الأعمال ، سواء كان في أفريقيا أو آسيا أو أوروبا أو أمريكا .

وهناك العديد من الأدلة التي توضح أن هذه الوظائف الإدارية يمكن تطبيقها  
بفاعلية بواسطة نفس المديرين في المنشآت المختلفة . فهناك مدير الشركة التجارية  
الذي انتقل ليدبر بنجاح شركة صناعية . أو ما نراه من استخدام البعض الناجح  
من مديري منشآت الأعمال لرئاسة بعض الهيئات الحكومية . ولا شك أن استخدام  
مثل هؤلاء المديرين ليس سببه معرفتهم للنشاط الحكومي ، ولكن سببه مقدرتهم  
على التطبيق الفعال للوظائف الإدارية الجوهرية .

#### عمومية مبادئ الإدارة

مع التحديد الواضح للوظائف الأساسية للإدارة ومع ملاحظة أنها عامة



وتطبق دون استثناء على الإدارة كلها ، فإن الخطوة التالية هي تنمية المبادئ التي تطبق عند القيام بهذه الوظائف الجوهرية . ومثل هذه المبادئ يمكن أن نطلق عليها « المبادئ العامة للإدارة Universal principles of management »  
أي مبادئ الإدارة التي تتميز بالعمومية .

ولقد سبق لنا مناقشة مبادئ الإدارة ولن نضيف هنا إلا القول أن قائمة مثل هذه المبادئ العامة عديدة ومن الأهمية بمكان الإلمام بها بسبب الآتي :

١ - تعمل هذه المبادئ على تفهم الإدارة ككيان جوهري وضروري في معظم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

٢ - أن فهم هذه المبادئ واستخدامها سيؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية فهذه المبادئ تزود الإداريين بثروة ضخمة من الإرشادات الإدارية التي يمكنهم تطبيقها عند الحاجة .

٣ - تؤدي هذه المبادئ إلى الاهتمام بتعبير وجهة النظر الإدارية ، ومنحه معنى وصيغة عملية ، فكثيراً ما يستخدم لهذا التعبير استخداماً غير صحيح ليصف مفهوماً محدوداً وضيقاً أو ليصف مدخلاً لمهمة لإبلاغ الأشخاص الآخرين ما يجب عليهم عمله .

٤ - وأخيراً فإن مبادئ الإدارة ستؤدي إلى توضيح دراسة الإدارة وتساعد على القضاء على المفاهيم الإدارية الخاطئة أو المضللة .

## الفصل الثاني

### الأعمال

انتهينا في الفصل الأول من الكلام عن الإدارة بصفة عامة . ولقد وجدنا أنها نشاط متميز بصاحب كل عمل جماعي في منشآت الأعمال ، أو في المؤسسات الدينية ، أو في الحكومة ... الخ . وتأخذ الإدارة تسمية النشاط المأمين المطلوب إدارته . فبالنسبة للنشاط الحكومي يطلق عليها : الإدارة العامة Public Administration ، ، نظراً لأن الجهد الجماعي الذي يبذل هنا يتعلق بمنفعة أو خدمة أو مصلحة عامة . أما لو كانت الإدارة تتعلق بقطاع الأعمال فانهما تسمى : إدارة الأعمال Business Administration . ونظراً لأن المقرر موضوع دراستنا هو إدارة الأعمال ، فإن الأمر يستلزم منا بالضرورة أن نتكلم عن الأعمال أيضاً . ولذا سنخصص هذا الفصل لمناقشة منشآت الأعمال وأشكالها القانونية ووظائفها الأساسية .

تتضمن الأعمال Business الأنشطة التي تبذل لانتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لاشباع الحاجات والرغبات الانسانية . ومن ثم فإن نشاط الأعمال نشاط اجتماعي لأنه يهتم بما يبذله جماعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك . كما أن الأعمال تعتبر مؤسسة اجتماعية تماماً كما أن الحكومة والحياة العائلية تعتبران من المؤسسات الاجتماعية . وتستخدم كلمة مؤسسة هنا لكي تشير إلى نموذج منظم ومقبول السلوك الانساني .

والاعمال ، مثل غيرها من المؤسسات الاجتماعية ، تستخدم الموارد لتحقيق

أهدافها ومن ثم فان للوارد تعتبر بمثابة الوسائل اللازمة لبلوغ النهايات المرغوبة . وفي التطبيق العمل ، فان تحقيق الغاية أو الهدف يتأثر بالمهارة في استخدام الموارد . يضاف إلى ذلك ، أن عملية الحصول على الموارد واستخدامها تتأثر بالكامل بإطار عمل المؤسسات الاجتماعية والقوى التي تشكل وتحدد الطريقة التي ستستغل بها الموارد المتاحة .

ويمكن تفهم العلاقات السابقة بوضوح عن طريق ربطها مباشرة بالعناصر الأربعة الأساسية لعلاقة الوسائل بالغايات وهي : (١) الموارد ، (٢) استخدام الموارد ، (٣) إطار عمل المؤسسات الاجتماعية والقوى المؤثرة ، و(٤) الأهداف . والعناصر الثلاثة الأولى هي الوسائل لبلوغ العنصر الرابع وهو التنمية أو الهدف المنشود .

وإذا جمعنا نشاط الأعمال بكامله ثم طبقنا العناصر الأربعة السابقة فاننا نحصل على التفاصيل الآتية لكل عنصر من العناصر :

#### ١ - الموارد التي تحصل عليها الأعمال :

موارد طبيعية

موارد بشرية

موارد مالية

موارد علمية

موارد اجتماعية وثقافية

#### ٢ - استخدام الموارد بواسطة الأعمال :

إنتاج السلع والخدمات

توزيع وبيع السلع والخدمات

توظيف الموارد البشرية ( العمل )

تمويل منشأة الأعمال

تنظيم منشأة الأعمال

إدارة منشأة الأعمال

٣ - إطار عمل المنشآت الاجتماعية والقوى التي تؤثر على عمليات الأعمال وسلوكها :

المؤسسات الاقتصادية

المؤسسات السياسية والقانونية

المؤسسات الثقافية

المؤسسات الدينية

التكنولوجيا

قوى بيئية أخرى

٤ - الأهداف التي تنشدها الأعمال :

مقابلة احتياجات المجتمع

المبيعات

الدخل ويتضمن الربح

رفع الدخل الحقيقي للفرد

أهداف أخرى

### نظام الأعمال

يشتمل نظام الأعمال على كل الموارد والتنظيمات والمؤسسات التي ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات لاشباع الحاجات والرغبات الانسانية . ويتضمن النظام كل منشآت الأعمال سواء المملوكة ملكية عامة ( قطاع الأعمال العام ) أو المملوكة ملكية خاصة ( قطاع الأعمال الخاص ) . كما ينطوي على مجال واسع من المؤثرات التي تؤثر على سياسات وعمليات مثل هذه المنشآت .

وعلى هذا فإن النظام يتكون من الهيكل التشغيلي أو الأجزاء المباشرة، ومن العوامل البيئية أو الأجزاء غير المباشرة. وهناك علاقات متداخلة وارتباط وثيق بين هاتين المجموعتين من الأجزاء. ويتكون الهيكل التشغيلي (أو الأجزاء المباشرة) لنظام الأعمال من المنفآت التي تشتغل مباشرة في نشاط الأعمال. ومدير الشركة الكبيرة، ورجل البيع، والعامل في خط الإنتاج كلهم أجزاء من النظام، كما يتضمن النظام أيضا الموارد الأولية المستخدمة في الأعمال ورؤوس الأموال المستثمرة في المنشآت. فكل الموارد المستخدمة بواسطة منشآت الأعمال، والمنشآت نفسها، وتنظيماتها، ووظائفها، وسياساتها تدخل كلها مباشرة في نظام الأعمال.

أما الأجزاء غير المباشرة للنظام فليس من السهل تحديدها وتمييزها كما هو الحال في الأجزاء المباشرة. وتتضمن الأجزاء غير المباشرة كل عناصر الحياة القومية التي تسهل، وتنظم، وتؤثر على نشاط الأعمال. ولا شك أن إعداد قائمة بهذه العناصر ستكون طويلة جداً وتشتمل على سبيل المثال على: الحكومة، نقابات العمال، والنقود والائتمان، ميول المستهلكين والجمهور العام. وكلها عبارة عن عوامل بيئية تؤثر على سياسة الأعمال وتصرفها. وبالرغم من أن علاقة هذه العوامل البيئية بالأعمال هي علاقة غير مباشرة إلا أنها هامة ولها وزنها وفي الحقيقة فإن هذه العلاقة متبادلة نظراً لأن نشاط منشآت الأعمال وأهدافها تشكل هذه العوامل البيئية وتؤثر عليها أيضاً.

### أنواع منشآت الأعمال

إن الأشكال التنظيمية التي ظهرت لتحقيق أهداف وأغراض نشاط الأعمال هي منشآت الأعمال. ومن ثم، فإن منشآت الأعمال هي وحدات اقتصادية تهدف إلى إشباع بعض حاجات الإنسان ورغباته عن طريق إنتاج أو توزيع سلعة أو خدمة. وهذه المنشآت تعتبر من الأجزاء الحيوية والمباشرة لنظام الأعمال.

وهي تقوم بعمل هام ومفيد للجتمع ، وينبغي أن تسير الاهداف والمعايير الاجتماعية العامة وإلا ما سمح لها بالوجود . وتقوم هذه المنشآت بمساعدتنا على حل المشكلة الاقتصادية الأساسية ألا وهي عدم وجود القدر الكافي من السلع والخدمات الذي يمكننا من الحصول على كل ما نرغبه من الأشياء .

وأحد المداخل لدراسة أى موضوع هو تقسيمه الى أقسام أو مجموعات لكي تسهل دراسته . وفي ميدان الأعمال من المفيد القيام بمثل هذا التقسيم حتى يمكن رؤية العلاقات بين هذه الأقسام والأهمية النسبية لكل قسم في الاقتصاد القومى . وهناك العديد من الأسس التي يمكن إستخدامها لتصنيف منشآت الأعمال . وأحد هذه الأسس هو التمييز بين المنشآت الزراعية والمنشآت غير الزراعية . كما أن هناك تقسيم يقوم على أساس التفرقة بين تلك المنشآت التي تتعامل مع إنتاج وتوزيع السلع وبين تلك التي تتعامل مع الخدمات . ويمكن أيضا التصنيف على أساس حجم المنشأة . وقياس الحجم قد يكون من ناحية رأس المال المستثمر أو من ناحية مقدار المبيعات ، أو من ناحية عدد العاملين . الخ ومن التصنيفات الهامة - والتي سنتكلم عنها بشئ - من التوسع فيما بعد - ذلك الذي يقوم على أساس الملكية والشكل القانوني للتنظيم .

والصنيف الذي يهمنا في هذا المجال هو التصنيف الاقتصادي أى القائم على أساس نوع العمل أو النشاط الذي تقوم به المنشأة . فمثلا لو رجعنا الى نشرات الجهاز المركزى للنمبة والاحصاء في جمهورية مصر العربية نجدده يصنف المنشآت حسب الأنشطة الآتية :

- ١ - الزراعة
- ٢ - المناجم والمحاجر
- ٣ - الصناعات التحويلية



- ٤ - التشييد والبناء
- ٥ - الكهرباء والغاز والمياه
- ٦ - التجارة
- ٧ - النقل والمواصلات والتخزين
- ٨ - الخدمات

والجدول رقم ٢ - ١ يبين عدد المنشآت في جمهورية مصر العربية سنة ١٩٦٤ حسب هذه الأنشطة السابقة .

والأنشطة الثمانية السابقة يمكن دمجها في أربعة أقسام رئيسية وهي :

- ١ - المنشآت الاستخراجية : وتشتمل على سبيل المثال منشآت التعدين ، ومنشآت مصايد الاسماك ، والمنشآت الزراعية ،
  - ٢ - المنشآت الصناعية : وتشتمل على منشآت الصناعة التحويلية من تركيبه وتحليله ؛ ومنشآت الصناعة الإنشائية ( التشييد والبناء ) .
  - ٣ - المنشآت التجارية : وهي التي تشتري أساسا لغرض البيع مثل منشآت تجارة الجملة وتجارة التجزئة ، ومنشآت الاستيراد والتصدير .
  - ٤ - منشآت الخدمات : وهي التي تتعامل مع الخدمات ومن أمثلتها البنوك وشركات الاستثمار وشركات التأمين ومنشآت الاعلان والسياحة والنقل والتخزين .
- وترجع أهمية هذا التصنيف القائم على أساس نوع النشاط الذي تقوم به المنشأة إلى أنه يحدد طبيعة الوظائف الفنية التي ينبغي على المنشأة القيام بها في سبيل تحقيق أهدافها . وسنقوم باستعراض أهم الوظائف الرئيسية للمنشأة في نهاية هذا الفصل .

جدول رقم ٢ - ١  
عدد المنشآت حسب الأنشطة المختلفة  
سنة ١٩٦٤

النشاط	عدد المنشآت
١ - الزراعة	٦٢١٦
٢ - المناجم والمحاجر	١٥٢
٣ - الصناعة التحويلية	٨٧٢٩٦
٤ - التشييد والبناء	٢٢٥٠
٥ - الكهرباء والغاز والمياه	٦٣
٦ - التجارة	٢٢٦٦٤٥
٧ - النقل والمواصلات والتخزين	٢٩٧٠
٨ - الخدمات	١٥٦٧٤٥
٩ - نشاط غير واضح	٦٧١
المجملة	<u>٤٩٣٨٠٨</u>

المصدر : الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء : « التغيرات الاحصائية  
لجمهورية مصر العربية ١٩٥٢ / ١٩٦٨ » ، نوفمبر ١٩٦٩ ص ٢٣ .

## الاشكال القانونية لمنشات الاعمال

من أهم القرارات التي ينبغي إتخاذها في ميدان الاعمال هو القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة . ويحدد الشكل القانوني علاقة المنشأة بالغير ، كما يحدد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء كانت بين الملاك مساهمين أو شركاء ، أو بين رجال الادارة والعاملين . . . الخ . يضاف إلى ذلك أن الشكل القانوني للمنشأة يوضح مدى التدخل الحكومي في أعمالها .

ويقوم القانون التجاري في معظم الدول بتنظيم الاعمال التجارية وتحديد المسؤوليات القانونية في النشاط التجاري بفرض حماية المعاملات ونشر الثقة في ميدان الاعمال . فمثلا ، الشريك أو المساهم في المشروع يجب أن تعطى له كافة الضمانات الممكنة لحماية أمواله المستثمرة . كما أن مدير المنشأة يجب أن يكون مسؤولا عن عمله وخاصة ذلك المتعلق بالتصرف في أموال المنشأة . أما بالنسبة للعاملين بالمنشأة فيجب أن يكون كل فرد منهم مسؤولا عن عمله مع إيضاح حدود هذا العمل ، بالإضافة إلى أن لكل منهم حقوقا ازاء أصحاب المنشأة والتي ينبغي تحديدها تحديدا واضحا . ويتوقف تحديد هذه الحقوق والواجبات إلى حد كبير على الشكل القانوني للمنشأة .

وعملية اتخاذ القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة ليست بالعملية السهلة . فمتخذ القرار يواجه عددا من البدائل أي عددا من الاشكال القانونية التي ينبغي الاختيار من بينها . ولكل شكل من هذه الاشكال مزاياه وعيوبه ، ومن ثم يجب على متخذ القرار دراسة هذه البدائل كلها واختيار أفضلها .

وبين الجدول ٢ - ٢ عدد المنشآت في جمهورية مصر العربية سنة ١٩٦٤ حسب الشكل القانوني . وسنقوم في الصفحات التالية بدراسة أهم هذه

الجدول رقم ٢ - ٢  
عدد المنشآت حسب الأشكال القانونية  
سنة ١٩٦٤

عدد المنشآت	الشكل القانوني
٤١٩٠٨٨	١ - منشآت فردية
٤٢٧٥٩	٢ - شركات تضامن
٢٦٦٤	٣ - شركات توصية بسيطة
٨٦	٤ - شركات توصية بالأهم
١١٢	٥ - شركات محدودة المسئولية
٥٨٥١	٦ - شركات مساهمة
٥٤٢٧	٧ - جمعيات تعاونية
١١٤٠٩	٨ - شركات واقع
٦٤٠٢	٩ - أنواع أخرى من الكيان القانوني
<u>٤٩٣٨٠٨</u>	الجملة

المصدر : الجهاز المركزي للتمهنة العامة والاحصاء ، تعداد المنشآت لعام ١٩٦٤ ، يناير ١٩٧١ .

الاشكال لمعرفة مزايا وعيوب كل منها لتسكون أساسا للمقارنة عند الاختيار .  
وأهم الاشكال التي يمكن اختيارها في الوقت الحاضر في جمهورية مصر العربية  
هي :

- ١ - المنشأة الفردية .
- ٢ - شركة التضامن .
- ٣ - شركة التوصية البسيطة .
- ٤ - شركة التوصية بالأسهم .
- ٥ - الشركة ذات المسؤولية المحدودة .
- ٦ - شركة المحاصة .
- ٧ - الشركة المساهمة .

#### المنشأة الفردية

وهي تلك المنشأة التي يملكها فرد واحد يديرها بنفسه ويحصل على جميع  
الأرباح بجانب تحمله كل الاخطار . وتعتبر المنشأة الفردية من أقدم الاشكال  
القانونية كما أنها أبسطها من ناحية التكوين . ونظراً لانفراد صاحب المنشأة برسم  
سياستها فإنه يتخذ القرارات بصورة عاجلة ، ولايراجعه عند تنفيذها اختلافات  
وجهاً النظر فحق الاشراف والرقابة - في حالة المشروع الفردي - يكون  
مركزاً في صاحبه ولا يشاركه فيه أحد .

وبما أن أحداً لا يشارك صاحب المنشأة الفردية في الأرباح عند النجاح ،  
فإن الدافع له على العمل يكون شخصياً ومباشراً ، وغالباً ما نجد المالك على اتصال  
شخصي بعملائه ، وبالتالي يمكنه التأكد من سير العمل بطريقة ترضى العملاء ،  
كما يكون على علم تام بالتغيرات التي تحدث في حاجاتهم ورغباتهم مما يمكنه من  
مقابلتها بسرعة .



وتظهر بساطة هذا النوع من الناحية القانونية . فهو لا يخضع لقانون خاص كما أن المشرع لا يتدخل فيه إلا في حالات نادرة . وتكوين المشروع الفردي سهل لا يحتاج إلى القيام بإجراءات قانونية باستثناء القيد في السجل التجارى . وهو لا يواجه الكثير من القيود كما هو الحال في الأنواع الأخرى ، ويكتفى بإمساك السجلات التى يفرضها القانون على سائر الإشكال كدفاتر الحسابات ومصور المراسلات . ويتمكن صاحب المنشأة الفردية من ترك العمل حينما يرغب فى ذلك كما يمكنه تحويل نشاطه من ميدان إلى آخر بكل سهولة . ونظراً لهذه السهولة والبساطة التى يتم بها إنشاء المنشآت الفردية نجد أنها مازالت تعتبر الشكل السائد والاكثر إنتشاراً من أى شكل آخر من الأشكال القانونية .

ومن أهم عيوب المنشآت الفردية افتقارها إلى الائتمان . فمعظم الدائنين يحجمون عن إقراضها بسبب صغر رأس المال وذلك بالرغم من مسئولية صاحب المنشأة غير المحدودة . يضاف إلى ذلك أن الخطر المحتمل الناتج من عدم مقدرة الفرد على إدارة مشروعه بكفاءة قد يلعب دوراً كبيراً فى تحديد مدى الائتمان الممنوح .

ويبتزج من الصعوبة التى تقابلها المشروعات الفردية فى الحصول على الائتمان تمذر نموها إلى الحجم الكبير . وبالتالى يتحتم عليها البقاء فى مجالات الأعمال ذات الأعمال المحدودة أى أن إتساع نطاق السوق يفسح المجال للمشروعات الكبيرة ويقلل من فرص العمل للمنشآت الفردية . يضاف إلى ذلك أن صغر حجم هذا النوع وضعف إمكانياته المالية والمادية يجعل من الصعب عليه الإستعانة بالإخصائين من فنيين وإداريين .

وتعتبر المسئولية غير المحدودة التى يتحملها المالك الفردى عائقاً كبيراً فى

مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المنشأة . فمميز صاحب المنشأة الفردية عن دفع الديون أى إعساره أو إفلاسه قد يؤدي إلى ضياع ممتلكاته الخاصة فضلاً عن ممتلكات المنشأة .

وأخيراً فإن حياة المنشأة الفردية تترقب على رغبة صاحبها أو على قدرته على العمل . أى أن حياة هذا المشروع تقتصر على السنوات الإنتاجية لحياة الفرد نفسه ، وإذا ورثها الخلف فإن نشاطها غالباً ما يتغير نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية في الأجيال المتعاقبة .

### شركة التضامن

شركة التضامن هي الشركة التي بمقدورها شخصان أو أكثر يشتركون في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح . وتشبه هذه الشركة في مظهرها الأساسى المنشأة الفردية حيث أن كليهما ينص على المسؤولية غير المحدودة ولكن شركة التضامن تمثل توسعاً في المسؤولية الفردية، وتعمل على الجمع بين المزايا والكفاءة والخبرة والثروة . وبالتالي تتمكن شركة التضامن من الحصول على قدر أكبر من رأس المال يمكنها من القيام بالأعمال على نطاق واسع .

واقف ظهرت شركة التضامن نتيجة لاتساع الفرص التجارية التي جعلت من الصعب على الفرد الواحد أن يستغلها ويمولها ويديرها بنفسه . أما لو اشترك عدد من الشركاء فزى المزايا والقدرات الفنية المختلفة بعضهم مع البعض لتمكنهم إنشاء الشروط التي تناسب التطور الذي حدث .

ويستلزم تكوين شركة للتضامن قدراً محدوداً من الإجراءات القانونية . فكل ما يلزم هو كتابة عقد الشركة وتسجيله ، ثم نشر ملخصه في إحدى الصحف وأخيراً تسجيل الشركة بالسجل التجارى . وقد تتكون شركة التضامن دون

اتفاقية مكتوبة ، ولكن غالبا ما يحدد العلاقة بين الشركاء عقد كتابي . وينبغي أن يكون هذا العقد واضحا ومحددا للعناصر الرئيسية للشركة حتى تقل المنازعات الناتجة عن اختلاف وجهات النظر .

ويقوم كل شريك بالعمل نيابة عن الشركاء الآخرين وذلك دون حاجة الى تفويض ، ومن ثم يمكن لهذه الشركة أن تعمل بسرعة وتفتح ما يمنع لها من الفرص التجارية . ونظراً لوجود المسؤولية غير المحدودة فإن كل شريك سيدخل أكبر جهد ممكن للقيام بأعماله بأفضل صورة . وهذه المسؤولية تمكن الشركة من التعاقد مع الغير بما يزيد عن التزاماتها ، لأنها تشجع الدائنين على منح الشركة من الائتمان ما يفوق قيمته بمجموع ما قد يمنع لكل شريك على حدة . كما أن الدائنين يمكنهم استيفاء أموالهم على الشركة من الأموال الخاصة للشركاء .

ويمكن لشركة التضامن أن تتوسع عن طريق إضافة شركاء جدد . ودخول الشركاء الجدد يمكن للشركة من الحصول على أموال إضافية وكفاءات إدارية جديدة . يضاف الى ذلك أن في إمكانها زيادة رأس مالها أو تعديله بسرعة دون نفقات أو اجراءات تذكر .

أما عيوب شركة التضامن فتدور حول تغلب الطابع الشخصي على العلاقة بين الشركاء مما يجعل التنظيم غير مستقر مما قد يؤدي الى نهاية حياة المشروع . فواجبات وسلطات كل شريك من الصعب تحديدها ، إذ أن المسؤولية في نظر من يتعامل مع شريك متضامن غير قابلة للتجزئة ، بل يعتبر كل شريك مسؤولا بالتضامن عن كل الشركاء الآخرين . وبالتالي فإن سوء تصرف أحد الشركاء لا يؤدي الى فقدان أموال الشركة فحسب ، بل يصل الى الممتلكات الشخصية للشركاء الآخرين . يضاف الى ذلك أنه قد يحدث أن أحد الشركاء الذي يملك حصة صغيرة في رأس مال الشركة وقدرة إدارية محدودة قد يصر

على رأى معين ويتمسك بوجهة نظره . مما يعرقل قرارات الشركاء الآخرين ويمنع تنفيذها . ومثل هذه المشاحنات الداخلية قد تؤدي إلى فشل المشروع وتصفيته .

ولقد سبق أن ذكرنا امكان دخول شركاء جدد في شركة التضامن ، ولكن هذا لا يمكن تنفيذه إلا بعد موافقة جميع الشركاء . كما أن انسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته قد يؤدي الى تصفية الشركة وقد يترتب على ذلك خسائر تلحق بحصص الشركاء في رأس المال .

وأخيراً فإن شركات التضامن بحاجة عامة نمجزعن القيام بالأعمال التي تحتاج الى رؤوس أموال ضخمة . ولذلك نجد أنها تصلح لتجارة التجزئة وتجارة الجملة والورش الصناعية ، كما أن هذا النوع من الشركات يستخدم أيضاً في مجال المهن الحرة كالمحاماة والمحاسبة والهندسة .

#### شركة التوصية البسيطة

شركة التوصية البسيطة هي الشركة التي تمقد بين شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين ، وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يقدمون جزءاً من رأس المال . وهؤلاء الشركاء الموصين لا يلتزمون من الخسارة التي قد تتحملها الشركة إلا بقدر رأس المال الذي دفعوه ، أو الذي كان يلزمهم دفعه الى الشركة . أما الشركاء المتضامنين فإن مسئوليتهم غير محدودة ، كما لا يختلف مركزهم في هذا النوع عنه في شركات التضامن . ونظراً للمسئولية المحدودة التي يتمتع بها الشركاء الموصين فإن سلطتهم محدودة أيضاً ، فهم لا يتدخلون في الادارة ولا يظهر اسمهم في معاملات الشركة .

وتتمتاز إجراءات تكوين هذا النوع من الشركات بالسهولة والبساطة مثل إجراءات تكوين شركات التضامن ، ولا تتدخل الحكومة عن طريق الرقابة على

إدارة هذا النوع من المنشآت نظراً لقيامها على أساس الثقة الشخصية المتبادلة بين الشركاء .

ويسمع هذا النوع من الشركات بدخول الذين يرغبون في استثمار أموالهم ، ولكن نظراً لطروفهم الخاصة لا يمكنهم أن يتحملوا من الأخطار إلا بقدر ما يقدموه من الأموال، وبالتالي تتمكن شركة التوصية البسيطة من الحصول على قدر أكبر من رؤوس الأموال .

أما عيوب هذا النوع من الشركات فتشبه إلى حد كبير عيوب شركات التضامن والتي سبق ذكرها . يضاف إلى ذلك أنها قد تكون مجالا للاحتيال مما يوقع الضرر على الممرلين من الشركاء الموصين بصفة خاصة والجمهور بصفة عامة . فقد يتولى الإدارة شريك متضامن سيء النية ولا يملك إلا القليل من رأس المال ، وبالتالي قد يقامر بأموال الشركة وأموال الدائنين . وإذا فشلت الشركة فإن الخسارة ستقع على الشركاء الموصين - حيث يضيع رأس مالهم - وعلى الدائنين الذين يفقدون حقوقهم .

وعلى هذا ينبغي على الشركاء الموصين في مثل هذا النوع من الشركات ، وكذلك على الدائنين الذين يفكرون في التعامل مع هذا النوع التأكد من شخصية الشريك أو الشركاء المتضامنين ومن ممتلكاتهم الشخصية مع التحقق من سمعتهم في السوق .

### شركة التوصية بالأسهم

تعتبر شركة التوصية بالأسهم من شركات الأموال . وهي تشبه شركة التوصية البسيطة إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين ، ومن شركاء يملكون أسهمها في رأس مال الشركة . ويعهد بإدارة هذه الشركة إلى شريك متضامن



أو أكثر وتكون مسئولية غير محدودة ، حكمه في ذلك حكم الشريك في شركة التضامن . ولكن شركة التوصية بالأسهم تختلف عن شركة التوصية البسيطة فيما يتعلق بمركز الشريك الموصى . فهنا يكون مركزه مشابها لمركز المسام في الشركة المساهمة . فهو يمتلك عدداً من الأسهم القابلة للتحويل بالبيع أو بالتنازل . أما في شركة التوصية البسيطة فقد رأينا من قبل أن الشريك الموصى يملك حصة في رأس المال بصفته الشخصية ، ولا يمكنه التصرف فيها بالبيع أو التحويل إلا بعد موافقة باقي الشركاء .

وتكوين هذا النوع من الشركات سهل لا يحتاج إلى إجراءات طويلة ، فكل ما يلزم هو كتابة العقد وإتباع إجراءات التسجيل والنشر كما هو الحال في شركات التضامن والتوصية البسيطة . ونظراً لسهولة التخلص من الأسهم التي يمتلكها الشركاء الموصين ، فإن هذا النوع يمكنه أن يجمع مقدارا من الأموال أكثر مما تجمعها شركات التضامن أو شركات التوصية البسيطة .

وهنا أيضا ينبغي على المساهمين الموصين التأكد من شخصية المؤسسين المتضامنين وسمعتهم في السوق ومن ممتلكاتهم الشخصية وذلك قبل المساهمة في أسهم هذه الشركات .

#### الشركة ذات المسئولية المحدودة

وهي نوع من شركات الأموال التي استحدثت في مصر سنة ١٩٥٤ . وهي تتكون من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين ( غير الزوجين ) ولا يزيد عن خمسين شريكا . ويقسم رأس مال هذه الشركة إلى حصص متساوية لا تقل قيمة كل منها عن عشرين جنيهاً وغير قابلة للقسمة . ويكون كل شريك مسئولاً فقط عن حصته في رأس المال . كما أن إقتال حصص الشركاء يخضع لاسترداد الشركاء الآخرين ولا يجوز أن يقل رأس مالها عن ألف جنيه .

ولا يجوز تأسيس هذه الشركات لمدة تجاوز خمسة وعشرين سنة ، ولكن يمكن مد حياتها في حدود خمس وعشرين سنة أخرى . ولا يسمح بتأسيسها أو زيادة رأسمالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتاب العام ، أى لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول .

ويقوم بإدارة الشركة ذات المسؤولية المحدودة مدير أو مدبرون من بين الشركاء أو من غيرهم . وهذا النوع من الشركات منوع من القيام بأعمال البنوك أو أعمال التأمين أو الادعار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه عام . وتقتصر عضوية هذه الشركات على الأشخاص الطبيعيين ، أى لا يجوز أن يكون بين الشركاء شركة أو هيئة أخرى لها شخصية معنوية .

وتساعد هذه الشركات أصحاب المشروعات الصغيرة أو المتوسطة على استمرار مشروعاتهم وبقائها . فكثيرا ما تزدهر هذه المنشآت ثم بطرا على منشئها ما يحول دون استمرارهم في القيام على شئونها بسبب المرض أو التقاعد أو الوفاة ، فلا يجد من يخلفهم من أفراد العائلة للابقاء عليها مع تحديد مسؤولية كل منهم بقدر نصيبه إلا عن طريق الالتجاء إلى إنشاء الشركات المساهمة ، وهوايس بالامر الهين . وفي مثل هذه الحالة يمكن استخدام الشركة ذات المسؤولية المحددة لأنها تبقى بحاجة المستثمرين .

### شركة المعاصرة

وهى شركة مؤقتة تنتهى بانتهاء العمل الذى أقيمت من أجله . وقد تنشأ هذه بدون عقد كتابى ، إذ يكفى الاتفاق الشفوى بين الشركاء . وبالإضافة إلى كونها مؤقتة قد تستمر لمدة يوم أو اسبوع أو شهر أو أكثر ، فهى مستترة لا يعلم الجمهور بوجودها . وهذه الشركة لا يشترط فيها الاشهار ، ذلك الشرط

الواجب توافره في الأنواع الأخرى من الشركات . وعلى هذا فإن هذه الشركة ليست لها شخصية معنوية ، ومن ثم لا يمكن إشهار إفلاسها .

وفي هذه الشركة يتم الاتفاق بين شريكين أو أكثر على القيام بنشاط تجارى معين يؤديه احدهم أو كلهم ، ولكن كل واحد يقوم بالعمل باسمه الخاص وبمناواه الخاص مع تقسيم نتيجة العمل من ربح أو خسارة بين الشركاء حسب الشروط المتفق عليها فيما بينهم .

### الشركة المساهمة

تمتع الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية أصحابها الذين يساهمون في رأس مالها ، أى أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها . ومن ثم يمكنها أن تقاضى وتقاض ، كما يمكنها مقاضاة حملة أسهمها ، ويمكن لحملة الأسهم أيضا مقاضاتها . ولا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين ، بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية .

وينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية ، وكل حصة تسمى سهما . وتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها ، غير أنه يجب أن يسدد المبلغ الذى اكتتب فيه بالكامل وإلا كان مسئولا عن الرصيد المتبقى . وللساهم الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في أى وقت حسب رغبته .

ونظرا لصغر قيمة السهم ولسهولة تحويله أو بيعه تمكنت الشركات المساهمة من جمع الأموال الوفيرة وأصبحت أقدر للنشآت على اجتذاب مدخرات المستثمرين . فالمستثمر يمكنه المساهمة في هذه الشركات بكل سهولة ، كما يمكنه الانفصال عنها في أى وقت . وذلك بخلاف الحال في الشركات الأخرى

التي يحتاج الأمر فيها أن يكون لدى كل مستثمر قدراً كبيراً نسبياً من رأس المال حتى يمكنه الاشتراك في المشروع . يضاف إلى ذلك عدم قدرته في الانفصال عن المشروع أو استرداد أمواله المستثمرة في أى وقت يشاء ، لأن هذا العمل يتوقف على موافقة بقية الشركاء .

وتتميز الشركات المساهمة بمقدرتها على مقابلة رغبات المستثمرين المتباينة نظراً لما تتيحه من فرص الاستثمار المختلفة . فمن المستثمرين من هموم مخاطر بأمواله في سبيل الحصول على الأرباح الكبيرة ، ومنهم المحافظ الحريص الذي يقنع بعائد محدود مضمون ، ومنهم من هو وسط بين هذين النوعين . والشركة المساهمة تصدر أنواعاً مختلفة من الأوراق المالية من أسهم عادية وأسهم ممتازة وصناديق . والأسهم تمثل الملكية ، أما الصناديق فتتمثل مديونية ، وحصة الصناديق ما هم إلا دائنين للشركة بعكس حصة الأسهم فهم ملاك الشركة . وبالتالي يواجه المستثمر تشكيلة متنوعة يختار منها ما يوافق غرضه وحالته وظروفه الخاصة ومقدرته على تحمل الأخطار .

ومن الناحية النظرية فإن المساهمين هم أصحاب الحق في إدارة الشركات المساهمة ، غير أنه من الناحية العملية يستحيل قيام كل المساهمين بالإدارة ، ولذا يقوم المساهمون بانتخاب عدة أفراد منهم يقومون بإدارة الشركة بالنيابة عنهم ، وهؤلاء المنتخبون هم أعضاء مجلس الإدارة . وعادة لا يتدخل المساهم فيما تتخذه الشركة من قرارات تنفيذية ، بل يوجه كل اهتمامه إلى ما تحققه الشركة من أرباح وما تنبئه من سياسات متعلقة بتوزيع الأرباح .

وتتمتع الشركة المساهمة بدرجة كبيرة من الاستقرار نظراً لطول حياة المشروع التي قد تمتد إلى ما بعد حياة مؤسسيها ومديريها . ومن المعروف أنها دائمة

من الناحية القانونية طالما أن تكوينها الاقتصادي سليما . يضاف إلى ذلك أن حياتها لا تتأثر بانتقال ملكية أسهمها ، أو بما يحدث لمساهميها أو مديريها .

وتتميز هذه الشركة بالمرونة من نواح متعددة أهمها التوسع والإدارة . فحيث أنها قادرة على اجتذاب المستثمرين المختلفين يمكنها التوسع بسهولة نظرا لقدرتها على الحصول على ما تحتاجه من أموال بدون صعوبة . ويساعد على التوسع أيضا قدرتها على تكيف الأغراض المختلفة ، فكثيرا ما ينص في عقد الشركة المساهمة على أنواع مختلفة من أوجه النشاط يمكنها القيام بها . أما من ناحية الإدارة ، فإن مجالس إدارة الشركة المساهمة يتمتع بدرجة من الاستقلال عن أصحاب المشروع . فإدارة الشركة المساهمة تتمتع بدرجة كبيرة من الحرية في تخطيط وتنفيذ السياسات ، واتخاذ القرارات ، وتقييم العمل وتفويض السلطة .

ونظرا لأكبر حجم الشركة المساهمة ولضخامة مواردها المادية فيمكنها الاستعانة بالأخصائيين من فنيين وإداريين ذوي المراتب المرتفعة . كما يمكن لهذه الشركة الاستفادة إلى أقصى حد من مزايا التخصص .

ورغم هذه المزايا المتعددة فإن الشركات المساهمة لا تخلو من العيوب . فأولا يستلزم إنشاء هذا النوع الحصول على ترخيص من الحكومة ، وهذا بدوره يستدعي إجراءات طويلة وأعمال مختلفة تسبب نفقات قد تكون باهظة . ولهذا السبب يتعدى على الكثير من المشروعات الصغيرة وحتى المتوسطة أن تتخذ الشكل المسام أو تتحول إليه .

وتصبح الشركة المساهمة في أغلب الحالات إن عاجلا أو آجلا في أيدي إدارة أجنبية . ومثل هذه الإدارة بلا شك لا تنصف بالهمة والنشاط والغيرة على العمل ، تلك الصفات التي يتصف بها المالك عند إدارته لمشروعه . ولهذا السبب



كثيراً ما يوجه إلى الشركات المساهمة نقد الملكية الغائبة والجهود غير الشخصية ،  
وهي نتائج مترتبة عن الفصل بين ملكية المشروع وبين إدارته .

ورغم قيام الشركة المساهمة على أساس الديمقراطية المالية ، أى قيام حملة  
الأسهم في اجتماعاتهم السنوية بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذى يقوم بإدارة  
الشركة نيابة عنهم ، إلا أنها تمكن بعض المديرين من تحقيق مصالحهم الشخصية  
بدلاً من العمل لصالح المجمع . وأحياناً نجد بعض المديرين يقدمون بعض المزايا  
لكبار المساهمين حتى يضمنوا إعادة انتخابهم ، وذلك على حساب بقية المساهمين .  
كما أن بعض كبار المساهمين قد يتمصبوا عند بعض أعضاء مجلس الإدارة  
ويعملون على عدم إعادة انتخابهم . وقد ينقسم المساهمين أنفسهم إلى جماعات  
تسعى كل منها إلى الغنى على حساب الآخر .

وبما أن الشركات المساهمة تتكون بمقتضى موافقة الدولة ، فلا يمكن اعتبارها  
من المواطنين العاديين ، وبالتالي ليس لها حرية التنقل من دولة لأخرى . وإذا  
ما تجاوزت حدود دولتها فإنها تخضع لقوانين الدول الأخرى . ونظراً لاختلاف  
القوانين فإن نشاط الشركة المساهمة يتحدد ويتقيد إلى حد قد يكون كبيراً .

ونظراً لطبيعة الشركة المساهمة ولأهمية الدور الذى تلعبه في الحياة الاقتصادية  
نجدها تخضع لتدخل حكومى متزايد . وفي الواقع تخضع الشركات المساهمة  
لإشراف الحكومة ورقابتها في كل مرحلة من مراحل حياتها .

#### العوامل التى تحكم شكل المشروع

يظهر من الاستعراض الموجز لأمم الاشكال القانونية للمشروع ، أن لكل  
منها خصائص معينة قد تنطوى على مزايا ولا تخلو من العيوب . ولا شك أن  
وجود هذه الاشكال المختلفة كلها في الحياة العملية ، وقيامها بالأوجه المختلفة من

نشاط الأعمال هو دليل على أن هناك حاجة حقيقية لكل شكل من هذه الأشكال .  
ولاشك أن بعضها كان هو السائد في عصر ما ، ولكن نتيجة للتطور الاقتصادي  
وتغير الظروف المحيطة نجد أن البعض الآخر يحل محلها ويحتل المركز الأول .  
وبلاحظ من دراسة الوحدات الاقتصادية المختلفة أن شكلا معيناً قد يسود  
ميداناً معيناً ، بينما لا يصلح في ميادين أو أوجه نشاط أخرى . وأحياناً قد يكون  
شكل المنشأة من الأمور القانونية حيث لا اختيار لأصحاب المشروع . فمثلاً  
تنص قوانين الكثير من الدول على أن جميع المنشآت التي تقوم بأعمال البنوك أو  
التأمين يجب أن تتخذ شكل الشركات المساهمة .

ولو استبعدنا مثل الحالة السابقة حيث قد ينص القانون على شكل معين فأننا  
نواجه سؤالاً هاماً وهو : ما الشكل الذي يتخذه المشروع المقترح تأسيسه ؟  
لاشك أن اختيار شكل معين يتوقف على الهدف من إنشاء المشروع ، وعلى  
الظروف المحيطة به . أي بعبارة أخرى هناك عوامل تحكم اختيار الشكل  
المناسب ، وعلى منظم المشروع الاسترشاد بها .

ومن أهم هذه العوامل ما يأتي :

- ١ - المقدرة على تدبير الأموال اللازمة للمشروع .
- ٢ - إجراءات التكوين والتدخل الحكومي .
- ٣ - الضرائب .
- ٤ - الإدارة .

١ - المقدرة على تدبير الأموال اللازمة :

إذا كان الأفراد المهتمون بالمشروع يملكون الأموال اللازمة وكانوا في نفس  
الوقت مستعدين لتعريضها للأخطار واستثمارها في المشروع فبالتالي ان تواجههم

مشكلة تدبير المال اللازم ، وتنقضى أهمية هذا العامل بالنسبة لاختيار شكل المنشأة ويحدد الاختيار العوامل المختلفة الأخرى. أما مسألة تدبير الأموال فهي تعتبر مشكلة هامة إذا لم يمتلك المنظّمون الأموال الكافية وبالتالي لا بد من الالتجاء إلى الغير. ففي هذه الحالة لا بد من اختيار الشكل المعين الذي يسهل عملية التمويل أو بعبارة أخرى الشكل الذي يتمكن من اجتذاب الممولين . ويجب توافر العوامل الآتية لاجتذاب أصحاب الأموال ولتشجيعهم على استثمار هذه الأموال في المشروع وهي :

( أ ) مسؤولية الملاك : تمثل هذه المسؤولية الاختلاف الجوهرى بين الشركة المساهمة ذات الشخصية الاعتبارية وبين المنشأة الفردية أو شركات التضامن . فالمساهمون في الشركات المساهمة تنحصر مسؤوليتهم في وجوب الوفاء بتعهداتهم الخاصة بسداد ما اكتتبوا به في رأس المال ، إذ أن المسؤولية هنا محدودة . أما أصحاب المنشآت الفردية والشركاء المتضامنين فهم يخاطرون بكل ما يملكون في سبيل مشروعهم ، لأنه يمكن للدائنين الرجوع على الأموال الخاصة بالمالك سواء أكانت هذه الأموال مستثمرة في المشروع أو موجودة خارج نطاقه .

( ب ) دوام المنشأة : يبدأ وينتهى المشروع الفردى حسب رغبة صاحبه إلى جانب الحقيقة المعروفة وهي أن مثل هذا المشروع ينتهى بوفاة صاحبه . أما بالنسبة لشركة التضامن فالعلاقة بين الشركاء شخصية تبدأ بمقصد بينهم . وهي تنتهى بوفاة أحد الشركاء أو إفلاسه أو الحجز عليه إلا إذا اتفق على خلاف ذلك في العقد . كما أن حصة الشريك غير قابلة للتنازل أو التحويل إلا بعد موافقة باقى الشركاء . لأن أساس قيامها هو الاعتبار الشخصى والثقة المتبادلة بين الشركاء . أما الشركة المساهمة فإن حياتها لا تتوقف على ما يحدث للشركاء أى حملة الأسهم فهي تتمتع بشخصية اعتبارية قائمة بذاتها ، وفي معظم الأحيان نجد أن

القرار الخاص بإنشاء الشركة المساهمة يعطى لها حياة معينة غالباً ما تتراوح من ٢٠ إلى ١٠٠ سنة . وهذا لا يعنى إنتهاؤها بعد هذه السنوات لأنه من السهل تجديد مدتها وهذا من شأنه أن يعطى للنوع المساهم من الشركات عنصر الاستمرار والدوام . فمما نجد أن الشركة محمية من خطر الحل أو التصفية نتيجة لما يحدث للشركاء أو لأحدهم ، وهو الخطر الذى يهدد شركات الأشخاص .

( ج ) سهولة نقل الملكية : سبق أن رأينا أن حصة الشريك المتضامن غير قابلة للانتقال بالتنازل أو التحويل دون موافقة باقى الشركاء . وبالتالي نجد أنه ليس من السهل إطلاقاً نقل حصة الشريك المتضامن للغير ، وهذا أمر منطقي لأنه لو أمكن عمل ذلك بسهولة لأصاب الدائنين خسائر بالغة عن طريق تحويل الملكية من شريك ثرى إلى شريك ذا مركز مالى ضعيف وذلك بعد الحصول على القرض . كما أن هناك احتمالاً خطيراً آخر بالنسبة للشركاء أنفسهم وذلك فى حالة قيام أحدهم ببيع حصته إلى آخر بقل عنه كفاءة أو مقدرة مالية .

أما مالك الأسهم فى الشركة المساهمة فيمكن نقل ملكيتها متى اراد ولمن يريد . وفى حالة المشروع الفردى يمكن للمالك نقل ملكيته طبقاً لالتزاماته أمام الدائنين . ولكن هناك صعوبة فى الحصول على أفراد يملكون مبالغ كافية لتمويل عملية الشراء إلى جانب رغبتهم فى حمل عبء إدارة المشروع ، ذلك يعكس الحال فى الشركات المساهمة ، ففى إمكان المالك عرض أسهمه وهى وحدات صغيرة القيمة إلى جانب أن المشتري لهذه الأسهم لا حاجة له لتحمل عبء الإدارة .

وليس هناك منشاء أقدر من شركات المساهمة على جمع الأموال . وهذه القدرة ما هى إلا نتيجة للنقاط الثلاث السابقة .

### ٣ - إجراءات التكوين والتدخل الحكومي :

تختلف إجراءات التكوين وأيضاً مدى التدخل الحكومي باختلاف أشكال المشروع . فبالنسبة للمشروعات الصغيرة ذات رأس المال المحدود يجب مراعاة سهولة إجراءات التكوين إلى جانب قلة النفقات اللازمة . ولا شك أن المشروع الفردي هو أبسط شكل ويمكن تكوينه بأقل قدر من النفقات والإجراءات القانونية ، أما في حالة تعدد الشركاء : فإن شركة التضامن تقدم شكلاً يحتاج أيضاً إلى القليل من النفقات والإجراءات . ولكن التدخل الحكومي وأيضاً إجراءات التكوين فإنها تظهر بوضوح في شركات الأموال . فالشركات ذات المسؤولية المحدودة - هل سبيل المثال - لا يمكن تأسيسها إلا إذا تمت بمحرر رسمي يحوى البيانات التى ينص عليها القانون . كما سبق وأن رأينا القانون يحرم هذا النوع من الشركات من القيام ببعض أوجه النشاط .

ويتطلب تكوين الشركات المساهمة أكثر النفقات والجهود لأنه ينطوى على الكثير من الإجراءات الرسمية ونفقات قانونية وضريبية . . . الخ . كما أن الحكومة تتدخل في كل مرحلة من مراحل حياتها ، فينظم القانون كيفية قيام الشركة وينظم كيفية إدارتها . . . إلى غير ذلك من الإجراءات التنظيمية التى تكاد تشمل كل خطوة تقوم بها الشركة المساهمة .

ورغماً من أن مصاريف التكوين بالنسبة للنوع المساهم من الشركات ليست من الارتفاع إلى الحد الذى يمنع تكوين الكثير منها ، إلا أنها تعتبر مانعاً للكثير من المشروعات الصغيرة الحجم المحدودة الامكانيات وتجعلها تتردد كثيراً قبل اختيار الشكل المساهم .



### ٣ - الضرائب :

ينبغي على منظم المشروع أن يدرس مقدار الضرائب الواجب دفعه في كل شكل من الأشكال القانونية نظراً لاحتمال وجود فروق لا يستهان بها ولا شك أن ارتفاع الضرائب على بعض الأشكال قد يؤدي إلى تجنبها ، واختيار أشكال أخرى لا تتعرض لمثل هذه الضرائب . فمثلاً والكثير من الدول تفرض ضرائب خاصة على الشركات المساهمة مقابل المزايا التي تحصل عليها نتيجة لخلق الدولة لها .

ويلاحظ أن صاحب المشروع الفردي يدفع ضريبة على إيراداته سواء تركها في المشروع أو سحبها أو أخذها كمرتب . أما في شركات التضامن فيدفع كل شريك على حدة الضريبة على إيراداته سواء سحبها أم تركها في الشركة . ولا تعتبر المبالغ التي تدفع إلى الشركة من ضمن مصروفات الشركة ، بل تعتبر جزء من نصيب كل شريك ، ولكن الأمر يختلف في الشركة المساهمة ، فالمبالغ التي تدفع إلى حملة الأسهم تعتبر من مصروفات الشركة التي ينبغي أخذها في الحسبان قبل الوصول إلى صافي ربح الشركة الخاضع للضريبة . ومن هذا المثال يمكن تبين احتمال اختلاف مقدار الضريبة من شكل لآخر .

### ٤ - الإدارة :

بتمتع صاحب المشروع الفردي بحق مطلق في إدارة مشروعه ورقابة أمواله دون أن يباذعه في ذلك الحق أحد ، أي أن وظيفتي الملكية والإدارة تندمجان في المنشآت الفردية وتظهر ميزة هذا الجمع بوضوح في حالة المشروعات صغيرة الحجم

ويشارك كل شركاء المتضامنين في إدارة شركة التضامن ، ويتمتع كل

شريك بحقوق متكافئة مما يجعل من الصعوبة تحديد مدى تدخل كل شريك . وعادة يحدث اتفاق بين الشركاء على تقسيم السلطة فيما بينهم . ولكن مثل هذا الاتفاق لا يخرج عن كونه تنظيماً داخلياً لا علم للغير به وبالتالي لا يلزمهم .

وفي شركات النوصية يظل مركز الشريك المتضامن كما هو في شركة التضامن ، ولكن الشركاء الموصرون لا يتدخلون في الادارة نظراً لمسئوليتهم المحدودة . وبالتالي تقل رقابة هؤلاء الشركاء على أعمال الشركات التي يستثمرون أموالهم فيها .

ويظهر الفصل بين الملكية والادارة بوضوح في حالة الشركات المساهمة ، فهذه الشركات تدار أعمالها بواسطة مجلس الادارة الذي ينتخبه المساهمون - أى أصحاب رأس المال - في اجتماعاتهم السنوية ولا يتدخل المساهم في إدارة أعمال الشركة بل يعتمد على ثقته في رجال مجلس الادارة الذين انتخبهم . ومجلس الادارة لا يتمتع بحرية مطلقة في القيام بالأعمال . إذ لابد له من العمل في حدود الشروط الواردة في عقد الشركة وقانونها النظامي وأيضاً بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين . يضاف الى ذلك أن للمساهمين الحق الأخير في الرقابة على أعمال الشركة ، ويظهر ذلك في حقهم في إعادة أو عدم إعادة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .

### شركات القطاع العام

ينبغي أن نلاحظ أن مناقشتنا السابقة الخاصة بالأشكال القانونية للشرع ، وبالعوامل التي تحكم اختيار الشكل المناسب - كانت تتعلق بالمنشآت التي تنتمي إلى القطاع الخاص . أما لو انتقلنا إلى الشركات التي تنتمي إلى القطاع العام لوجدنا أن جميع هذه الشركات يجب أن تتخذ شكل شركة مساهمة .

وبعرف القانون رقم ٢٢ لسنة ١٩٦٦ شركة القطاع العام بأنها وحدة إقتصادية تقوم على تنفيذ مشروع إقتصادي وفقاً لحطة التنمية التي تضعها الدولة تحقيقاً لأهداف الوطن في بناء المجتمع الاشتراكي . ويشمل هذا المشروع الاقتصادي كل نشاط صناعي أو تجاري أو مالي أو زراعي أو عقاري أو غير ذلك من أوجه النشاط الاقتصادي .

وحسب هذا القانون تعتبر شركة قطاع عام :

(١) كل شركة يمتلكها شخص عام بمفرده أو يساهم فيها مع غيره من الأشخاص العامة .

(٢) كل شركة يساهم فيها شخص عام أو أكثر مع أشخاص خاصة أو يمتلك جزءاً من رأسمالها وذلك إذا صدر قرار من رئيس الجمهورية باعتبارها شركة قطاع عام متى اقتضت مصلحة الاقتصاد القوي ذلك .

وشركة القطاع العام تخضع لأحكام القانون التجاري فيما عدا النصوص الواردة في قانون المؤسسات العامة . وينبغي أن يكون نظام الشركة العامة مطابقاً للنماذج والأوضاع التي يصدر بها قرار من وزير الاقتصاد .

ويقدم رأس مال شركة القطاع العام الى أسهم متساوية القيمة وتكون الاسهم اسمية ، ولا يجوز للشركة إنشاء حصص تأسيس ولا منح مزايا خاصة للتأسيسين أو لتغيرهم . كما لا يجوز إصدار أسهم تعطى أصحابها امتيازاً من أي نوع كان .

ويتولى إدارة الشركة المساهمة التي تنتمي الى القطاع العام مجلس يتكون من عدد فردي من الاعضاء لا يزيد عددهم عن تسعة ، ويشكل على الوجه التالي :

(أ) رئيس يعين بقرار من رئيس الجمهورية .

(ب) أعضاء يعين نصفهم بقرار من رئيس الجمهورية وينتخب النصف من بين العاملين في الشركة .

ولمجلس إدارة الشركة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي يقتضيها فرض الشركة وفقاً لأحكام القانون . وتقدم كل شركة إلى المؤسسة العامة التي تتبعها تقارير دورية طبقاً للنماذج التي يصدر بتحديثها والبيانات التي تتضمنها ومواعيد تقديمها قرار من مجلس إدارة المؤسسة العامة .

وتقوم المؤسسات العامة بإنشاء الشركات المساهمة ، كما تختص كل مؤسسة عامة بسلطة الإشراف والإدارة والتنسيق وتقييم أداء الشركات التابعة لها دون تدخل في شئونها التنفيذية . وأخيراً فإن شركة القطاع العام تتحول إلى شركة مساهمة خاصة إذا أصبح الشخص العام غير مساهم فيها .

## وظائف المنشأة

نكلمنا في الباب الأول عن وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة ، تلك الوظائف الرئيسية التي تكون عملية الإدارة ، ولكن هذه الوظائف الإدارية في حد ذاتها لن تمكن منشآت الأعمال من تحقيق هدفها إلا وهو إشباع حاجات الإنسان ورغباته عن طريق إنتاج أو توزيع السلع أو الخدمات . ومن ثم فهناك نشاط آخر غير النشاط الإداري يبنى على كل منشأة أعمال أن تقوم به أيضاً حتى تتمكن من تحقيق هدفها . وهذا النشاط الذي يجب على المنشأة القيام به يتكون من وظائف مثل الإنتاج والبيع والشراء والتمويل وشئون الأفراد والأعمال المكتبية والعلاقات العامة . . الخ . وعادة يطلق على هذه الوظائف اصطلاح وظائف المنشأة أو وظائف المشروع تمييزاً لها عن وظائف المدير أو الوظائف الإدارية .

ويجب أن نلاحظ أن التمييز السابق لا يعني إطلاقاً انفصال النشاط الإداري عن نشاط المنشأة ، أو بمباراة أخرى انفصال الوظائف الإدارية عن وظائف

المشروع . بل بالعكس نجد ارتباطا طينيبا بين هذين النوعين من الوظائف . فمثلا عند القيام بأعباء وظيفة الانتاج أو التسويق أو غيرهما من وظائف المنشأة ، لابد للمدير المسئول من تخطيط هدفه وسياسته ، وتنظيم العمل ، وتنمية الهيئة الادارية وتوجيه العاملين عند التنفيذ ، وأخيراً رقابة النتائج . من هذا يتبين بوضوح أن وظائف الادارة لا تقتصر على الرئيس الاعلى للمنشأة ، انما هي بمجموع نشاط الاداريين على اختلاف أنواعهم . فهناك الى جانب الادارة العليا نجد ادارة الانتاج وادارة التسويق والادارة المالية وادارة الافراد ... الخ .

وتختلف وظائف المنشأة باختلاف طبيعة النشاط التي تعمل فيه . فلا خلاف في أن وظائف المنشأة الصناعية تختلف عن وظائف المنشأة الزراعية . كأن وظائف الاخيرة تختلف عن وظائف منشأة خدمات . وبعض الوظائف تكون مشتركة تقريبا لكل أنواع المنشآت ( مثل الوظيفة المالية ) ، بينما البعض الآخر من الوظائف قد يقتصر على أنواع معينة من منشآت اعمال ( مثل وظيفة الانتاج ) . ولو أخذنا منشأة صناعية كنموذج للدراسة ، فإننا نجد ما تقوم بالمهد من الوظائف المختلفة والتي أهمها الوظائف الرئيسية الآتية :

١ - وظيفة الانتاج .

٢ - وظيفة التسويق .

٣ - الوظيفة المالية .

٤ - وظيفة الافراد .

ونظراً لأننا سنقوم في الباب الثالث من هذه المذكرات بدراسة هذه الوظائف بشيء من التفصيل ، فاننا سنقتصر في هذا المجال على تقديم شرح موجز لكل وظيفة من هذه الوظائف السابقة .



## وظيفة الانتاج

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف في المنشآت الصناعية . وهي تتعلق بخلق المنافع الشكلية للبراد والخامات وذلك بتحويلها الى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين. وهذه الوظيفة الأساسية تنطوي على الكثير من الوظائف الفرعية مثل : اختيار موقع المصنع ، تخطيط الآلات وتحديد درجة الآلية ، التصميم الهندسي للسلعة ، التنظيم الداخلي للتسهيلات الانتاجية والعمليات الانتاجية داخل المصنع ، الحصول على المواد ، تخطيط الانتاج ، رقابة الانتاج والجودة .

## وظيفة التسويق

تنطوي هذه الوظيفة على كل الأنشطة التي تبذل عند انسياب السلع من مراكز انتاجها الى مراكز استعمالها أو استهلاكها . ومن ثم فإن هذه الوظيفة الحيوية التي تعتبر المحور الرئيسي في منشآت الأعمال تنطوي بدورها على وظائف هامة مثل : البيع والنقل والتخزين . وتتعلق وظيفة البيع بتحويل ملكية السلع أو الخدمات من المنتج إلى الوسطاء أو المستهلكين . ويستلزم هذا اختيار منافذ التوزيع المناسبة ، وتحديد أسعار البيع ، والقيام بالحملات الاعلانية والترويجية ، واختيار وتدريب رجال البيع ... الخ . أما وظيفة النقل فتعمل على خلق المنفعة المكانية للسلع ، بينما تعمل وظيفة التخزين على خلق المنفعة الزمنية .

## الوظيفة المالية

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الحيوية لكل منشأة ، لأن جميع منشآت الأعمال تحتاج إلى الأموال حتى يمكنها القيام بنشاطها . وكل وظائف المشروع الأخرى تقريبا لا يمكن النهوض بها دون توافر الأموال اللازمة . وتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالي للمنشأة ، أي الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر

المختلفة . وهذه المصادر قد تكون دائمة أو مؤقتة ، كما قد تكون ملكية أو اقراض . ولا يقتصر النشاط المالي على مجرد الحصول على الأموال ، بل يمتد لكي يشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال . ومن أهم أهداف هذه الوظيفة العمل على احتفاظ المنشأة بنقدية كافية تجعلها قادرة على مقابلة التزاماتها عند حلول مواعيدها . كما يدخل ضمن هذه الوظيفة النشاط المحاسبي في المنشأة .

### **وظيفة الافراد**

تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوة العاملة في المنشأة وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال . ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة مثل : حصر الوظائف اللازمة وتحديد مواصفاتها ، المحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل ، الحصول على الافراد المناسبين وتجهيزهم للعمل وتدريبهم ، المحافظة على علاقات طيبة بين المنشأة والعاملين فيها ، وضع نظم التمييز والترقية والفصل .

## الفصل الثالث

### إتخاذ القرارات

يعتقد بمض كتاب الادارة وعلمائها أن إتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها . وفي كثير من الاحيان يرى المديرون أن عملية إتخاذ القرارات هي عملهم الاساسي نظراً لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ، ومن الذى سيقوم بهذا العمل ، ومتى ، واين ، وكيف . وبالتالي فإن عملية إتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة . فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها ، بل إن وجودها هو نتيجة لإتخاذ القرارات .

وتظهر عملية إتخاذ القرارات أساساً لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول الى هذا الهدف أو هذه الأهداف . وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها ، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد . وعلى هذا فإن عملية إتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الادارية ويقوم بها كل مدير ، وتوجد في كل جزء من أجزاء المنشأة ، وتتعامل مع كل موضوع محتمل . فشلا في التخطيط ، تحدد القرارات العمل الذى يجب تأديته والسبل التى ينبغي إتباعها لانجاز هذا العمل . وفي التنظيم ، تحدد القرارات نوع العمل الذى يوزع على أعضاء معينين من الجماعة ، وتفويض القدر المعين من السلطة الذى يمكنهم من القيام بالعمل . وبالفنية للتشكيل ، فهناك القرارات التى تؤدى الى تنمية الهيئة الادارية واختيارها وتدريبها . وفي التوجيه ، تقوم القرارات

بإقناع أعضاء الجماعة أن العمل المحدد الموضوع هو العمل المناسب لتحقيق  
الأمماف ، وأخيراً فان وظيفة الرقابة بما تتضمنه من مقارنة الأداء الفعلي بما هو  
مخطط تم بواسطة قرارات تعتمد النتائج أو لا تعتمدهما ، هذا بالإضافة الى  
القرارات المتعلقة بالأعمال التصحيحية .

### تعريف عملية اتخاذ القرارات

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها ، الاختيار القائم على أساس بعض  
المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر . . فالاختيار يقوم على  
أساس بعض المعايير مثل : اكتساب حصة أكبر من السوق ، تخفيض التكاليف ،  
توفير الوقت ، زيادة حجم الانتاج والمبيعات . وهذه المعايير عديدة لأن جميع  
القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير . ويتأثر اختيار  
البديل الأفضل الى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة .

وتتطرى عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر ، نظراً لأنه إذا لم يوجد  
إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ . وعلى هذا فان أساس عملية اتخاذ  
القرارات هو وجود البدائل - بديلين أو أكثر ، حتى يمكن القيام بعملية الاختيار .  
وإذا لم يكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للاختيار ،  
وبالتالى لا توجد حاجة بالمرّة لاتخاذ قرار .

ويبقى ملاحظة أنه فى بعض الحالات المعينة قد نكون جميع البدائل غير  
مرضية ، ولكنها بالرغم من ذلك تعتبر الأفضل فى هذه الحالة المعينة . ولشرح  
ذلك نفرض أن مديراً أمامه ثلاثة بدائل محتملة وهى :

(١) يشاهد شركته وهى تسير بسرعة نحو الإفلاس .

(٢) أن يعمل دون مرئب خلال السنوات الثلاث القادمة .

أو (٣) بترك خدمة هذه الشركة .

وقد يتخذ هذا المدير قراره باختيار البديل رقم (٣) ، هذا بالرغم من أنه  
هو راض عن كل البدائل المتاحة أمامه .

والقرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة .  
فكثيراً ما توجد اختلافات في الآراء ، أو وجهات النظر ، أو الأحكام ، أو  
الحقائق المتصلة بمشكلة ما ، وهنا يجب على المدير أن يتخذ قراراً حتى يمكن المحافظة  
على فاعلية الجماعة .

والمنازعات الشائعة التي يمكن حسمها بواسطة القرارات الناجمة عديدة ،  
وتتضمن تلك التي بين :

(١) الحقائق والآراء .

(٢) المعرفة والمادة .

(٣) الكرم والانانية .

(٤) التقاليد والتطور .

(٥) الخطر والفرصة .

(٦) متخذ القرار وهؤلاء الخاضعين للقرار .

فثلاً قد تكون المشكلة التي تقابل شركة ما هي : هل نستخدم النساء أم  
لا نستخدم ؟ وبذكر المؤيدين بعض الحقائق لتعزيز وجهة نظرم مع اعترافهم  
أن مثل هذا التحرك قد يكون خروجاً على تقاليد الشركة . ومن الناحية الأخرى  
نجد المعارضين لهذا الاتجاه يقدمون من الحقائق والآراء ما يبرر موقفهم . والقرار  
الذي تصل إليه الشركة لابد وأن ينطوي على حسم وحل لهذا التنازع والتعارض  
عن طريق تحديد الاتجاه الذي سيتبع . وهذا الحل قد يمثل رغبات مجموعة المؤيدين  
أو مجموعة المعارضين بالكامل أو جزئياً ، أو قد يمثل توفيقاً للرأيين ، أو قد يكون



القرار مشتقاً من وجهة نظر مختلفة تماماً . وعلى كل حال فإن القرار هو الذى يحسم المنازعات أو الاختلافات .

### تقييم البدائل

من السهل القول بأن البدائل تقيم على أساس نتائجها المحتملة ، ولكن تحديد القيم النسبية لكل قرار ينطوى على صعوبات حقيقية . فهذا التحديد يستلزم إجراء مقارنات تقوم على أساس قيم قد تكون إقتصادية ، أو سيكولوجية ، أو اجتماعية ، أو سياسية . ومن المحتمل جداً أن يحدث تعارض بين هذه القيم . فعادة تكون هناك مظاهر مرغوبة وأخرى غير مرغوبة في كل بديل ، ولكن هذه القيم المتعارضة يجب التوفيق بينها بطريقة مرضية للمدير . ومعنى هذا أنه توجد عناصر التوفيق في معظم القرارات ، والقليل جداً من القرارات هو الذى يتميز بالكمال .

ففي عملية اتخاذ القرارات ، نتعامل مع قيم مستقبلية معظمها مجهول . ومن ثم لا بد من بذل الجهد لتخفيض عنصر الحظ الناتج عن المستقبل ، ولكن مع ذلك لا يمكن إطلاقاً تخفيض هذا العنصر إلى درجة الصفر . وما يختاره المدير كأحسن بديل قد ثبت الأيام عكس ذلك بسبب هجره عن رؤية المستقبل دون خطأ .

وعلاوة على ذلك ، فإن حدود معرفة متخذ القرار تؤثر على البديل المختار . فقدرة المدير على اتخاذ قرار ما تتوقف على نطاق إدراكه وفهمه للمنطقة التى يتخذ فيها القرار . ومن ثم ، ففي معظم عمليات اتخاذ القرارات قد يحدث تجاهل لبعض البدائل بسبب بساطة ألا وهو أن معرفة متخذ القرار لا تسمح له أن يكون على بينة من هذه البدائل المحتملة .

### الحكم الشخصى واتخاذ القرارات

يجب أن نلاحظ أن الحكم الشخصى يستخدم لدرجة ما عند تقييم البدائل ،

وبالتالى عند إتخاذ القرارات ، وعندما تكون القيم واضحة ، والمعلومات كافية ، والإخطار يمكن التنبؤ بها بدرجة معقولة ، فإن عمية إتخاذ القرارات قد يبدو عليها الخلو من الحكم الشخصى . ولكن هذا غير صحيح ، لأن الوصول إلى أى قرار يلزم بالضرورة مقارنة القيم والعلاقات بين الأشياء ، وهذه المقارنة تستدعى تفكير متخذ القرار وحكمه الشخصى .

أما لو إنتقلنا إلى الحالات حيث القيم غير واضحة ، والمعلومات قليلة ، والإخطار مجهولة تماماً ، فإن الحاجة هنا للحكم الشخصى تصبح واضحة . بل فى الحقيقة أنه فى مثل هذه الحالات يصبح الحكم الشخصى هو الوسيلة الوحيدة لحل القيم المتعارضة ، ولتقدير الخطر ، ولتقييم البدائل .

### القيود والتركيز

كثيراً ما يجد المدير أن القرار يجب أن يتخذ داخل حدود أو قيود معينة ، أو تحت ظروف معينة ، فمثلا المركز المالى للدعامة قد يستبعد التفكير فى قرار يتطلب نفقات رأسمالية ضخمة . كما أن كل القرارات دون استثناء تتقيد بقدرة العاملين على تنفيذها . ولذا فإن المدير الحكيم هو الذى يأخذ هذا الاعتبار فى الحساب . والحكومة عن طريق القوانين والوائح والتنظيمات المختلفة تضع قيوداً لها وزنها على عمية إتخاذ القرارات الإدارية . كما أن هناك العديد من القيود التى توضع على عمية إتخاذ القرارات بواسطة الجمهور ، والنقابات العمالية ، والتكنولوجيا ، والمنشآت الأخرى ، والشئون الدولية .

ويتضح من بعض الدراسات الحديثة لعمية إتخاذ القرارات أن الكثير من القرارات تتخذ على أساس « اتبع القائد Follow-the-leader » . . . . . وحسب

هذا الأساس تقوم الشركة القائمة المعروفة بوضع السوابق ، ثم تقوم الشركات الأخرى بهدوء بالتباع ما قررتة الشركة القائمة .

هذا بالنسبة للقيود ، أما بالنسبة للتركيز فيقصد به التركيز على المظاهر الحقيقية الهامة للشركة لأن هذا يساعد على اتخاذ القرار لهذه المشكلة . ومن الأشياء المشتركة في معظم المديرين الناجحين مقدرتهم على التقاط العوامل المعينة الأكثر أهمية مع تركيز الجهد المبذول في اتخاذ القرارات على هذه العوامل فقط . يضاف الى ذلك أن هذه المقدرة تساعد على استبعاد البدائل الأقل جاذبية وأيضاً تلك البدائل التي لا يمكن تنفيذها في ظل الموارد المتاحة . فمثلاً كانت إحدى الشركات تتحمل خسائر لعدة سنوات ومن ثم لجأت الى أحد الخبراء لمساعدتها في تحديد مصدر متاعبها . وبعد التحليل الدقيق لطرق الإنتاج ، وتصميم المنتجات ، ورقابة الجودة ، وظروف العمال ، انتهى الخبير إلى ملاحظة بسيطة ، ألا وهي أن الآلات المتاحة لا تكفي لإنتاج الحجم الضروري لتحقيق الربح . من هذا يتضح أن التركيز على المسائل أو العوامل الهامة يبسط الى حد كبير العمل اللازم لإتخاذ القرارات .

وأخيراً فإن عملية اتخاذ القرارات ليست إطلاقاً بالنشاط الإداري المنزول . فهي دائماً تتصل بمشكلة ، أو صعوبة ، أو منازعة ، فهذه العملية تحدث لتحديد الأهداف وتحقيقها وإستخدام الموارد المختلفة المتاحة بطريقة تعتبر الأفضل في ظل مجموعة الظروف المعينة . وهي تمثل من بين مجموعة البدائل ما يشعر المدير أنه أفضل هدف لبلوغه أو أحسن عمل للقيام به في الحالات المعينة كما يراها . وعملية اتخاذ القرارات عملية هادئة وضرورية عند أداء الوظائف الجوهرية للإدارة .

## أنواع القرارات

يتعين على المديرين اتخاذ قرارات في الكثير من مناطق العمل . وبالنسبة للوظائف الأساسية للمنشأة، نجد أن الأنواع الهامة من القرارات تتضمن الآتي :

### أولا - قرارات تتعلق بالانتاج :

- ١ - حجم الانتاج
- ٢ - حجم المصنع
- ٣ - موقع المصنع
- ٤ - التصميم الداخلي للمصنع
- ٥ - طرق الانتاج
- ٦ - إجراءات الشراء
- ٧ - كمية المخزون
- ٨ - طرق دفع الأجور
- ٩ - مدى البحث الفني
- ١٠ - أهمية التفتيش

### ثانيا - قرارات تتعلق بالمبيعات :

- ١ - تحديد الأسواق
- ٢ - موقع مكان البيع
- ٣ - تغليف المنتجات
- ٤ - العلامة التجارية المستخدمة
- ٥ - منافذ التسويق المستخدمة
- ٦ - السعر

- ٧ - مدى ونوع الاعلانات
- ٨ - طرق مكافأة رجال البيع
- ٩ - جهود ترويج المبيعات
- ١٠ - أبحاث السوق المستخدمة ومداها

#### ثالثا : قرارات تتعلق بالتمويل :

- ١ - الهيكل المالي
- ٢ - شروط الائتمان
- ٣ - مقدار رأس المال العامل
- ٤ - طرق الحصول على الأموال الجديدة
- ٥ - توزيع الأرباح
- ٦ - خطط إعادة التمويل
- ٧ - تحديد تكاليف العمليات
- ٨ - الاجراءات المحاسبية
- ٩ - الاندماج
- ١٠ - التصفية

#### رابعا : قرارات تتعلق بالأفراد :

- ١ - مصادر الحصول على القوة العاملة
- ٢ - أساليب الاختيار
- ٣ - مدى التدريب ونوعه
- ٤ - تحليل العمل وتقييمه
- ٥ - استخدام نظام الاقتراحات



- ٦ - معالجة التأخير والغياب
- ٧ - أصل دفع الأجر والمراتب
- ٨ - طرق الترقية
- ٩ - ترويج وسائل الأمان
- ١٠ - علاقة الشركة بالجماعات الخارجية

وبالإضافة إلى التصنيف السابق القائم على أساس الوظائف الأساسية للنشأة، يمكن أيضاً تصنيف القرارات على أساس درجة عدم يقينها . والتصنيف الأخير يعتبر مفيداً وخاصة لأغراض التدريب ولتحديد أنواع القرارات التي ينبغي اتخاذها عند المستويات التنظيمية المختلفة . وعادة تتخذ القرارات ذات الطبيعة الروتينية في المستويات الدنيا، بينما تتخذ القرارات التي تنطوي على درجة مرتفعة جداً من عدم اليقين في المستويات العليا . ويوضح الجدول رقم ٣ - ١ الأنواع المختلفة للقرارات طبقاً لمدى اليقين الذي تنطوي عليه .

ويحاول المديرون منذ زمن طويل تخفيض عدم اليقين في قراراتهم . ومن ضمن محاولاتهم في هذا الاتجاه البحوث مختلفة الأنواع والتي تشمل المواد، والمنتجات، والعمليات، والأسواق كما أن التأمين يستخدم على نطاق واسع . وهناك طريقة أخرى ألا وهي التعامل مع عدم اليقين بطريقة نظامية، أي عن طريق تقييم احتمالات حدوث الحدث كما تتضح من استخدام الاحتمالات كلما أمكن ذلك . وينطوي استخدام نظرية الاحتمالات على وجهة نظر للمدير . وبإيجاز، إذا أمكن الحصول على وحدات قياس للظاهرة، فإن نظرية الاحتمالات يمكن استخدامها لتحديد فرص حدوث نتيجة معينة من هذه الظاهرة . ولتأخذ حجم المخزون كنال للتوضيح . فالمخزون يمكن قياسه بواسطة وحدات قياس . والمخزون الأكثر من اللازم يؤدي إلى تجميد الأموال، وارتفاع نفقات التخزين

جدول رقم ( ٣ - ١ )  
تصنيف القرارات على أساس درجة عدم اليقين

الخصائص	درجة عدم اليقين
١ - طبيعة روتينية يتكرر حدوثها كثيراً مما يخفض عدم اليقين إلى أدنى حد . القرارات عادة تؤمر على جماعة صغيرة فقط ومن السهل تطبيقها .	
٢ - قدر محدود من عدم اليقين من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم اليقين . القرارات يقتصر تأثيرها على إدارتين أو ثلاثة إدارات على الأكثر .	
٣ - قدر كبير من عدم اليقين ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات . القرارات تتضمن مناطق واسعة من النشاط .	
٤ - درجة مرتفعة جداً من عدم اليقين مواقف تغطي مناطق ومجالات واسعة جداً والعديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها .	

والتعرض لآخطار التصادم . ومن الناحية الأخرى ، فإن المخزون الصغير جداً  
ينطوي على ضباب في الليجمات ، والاستخدام السيء . غير الكافي للساعة المتاحة ،  
وإرتفاع نفقة الأعمال الكتابية . وقد تقدم الخبرة السابقة أساساً للقول بأن  
الاحتمال هو الحاجة إلى وحدات أقل ومخزون صغير . ومن هنا الأساس يمكن  
استخدام التحليل الاحصائي لتحديد حجم المخزون بالتقريب . ومن ثم يمكن  
تخفيض عدم اليقين . وتوضح هذه النقطة أن أنواعاً معينة من عدم اليقين يمكن  
تخفيضها عن طريق تحليل الاحتمالات . وبالتالي ينصح باستخدام مثل هذا التحليل

## خطوات عملية إتخاذ القرار

يختلف كتاب الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل عملية إتخاذ القرار . والكثير منهم يقتصر على ذكر ثلاثة خطوات وهي : (١) تحديد البدائل ، (٢) تقييم كل بديل ، و (٣) إختيار أفضل بديل . ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية إتخاذ القرار بكاملها . ولكي تكون العملية كاملة ينبغي أن يمر القرار الرشيد بالخطوات الست الآتية :

- ١ - تحديد المشكلة
- ٢ - تحليل المشكلة
- ٣ - تنمية الحلول البديلة ( أى تحديد البدائل )
- ٤ - تقييم كل بديل
- ٥ - إختيار أفضل حل ( بديل )
- ٦ - تحويل القرار الى عمل فعال

وسنقدم فيما يلي شرحاً مختصراً لكل خطوة من الخطوات السابقة .

### ١ - تحديد المشكلة

لا شك أن الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرار هي تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب إتخاذ قرار بشأنه . فمعيها لا توجد في الحياة مشكلة تأتي بنفسها طالبة إتخاذ قرار بشأنها . يضاف الى ذلك أن المظاهر التي تبدو من أول نظرة أنها عناصر المشكلة قد تكون مضللة وبعيدة عن الأسباب الحقيقية . فثلا الإدارة قد ترى أن المشكلة هي إصطدام بين الشخصيات بينما المشكلة الحقيقية هي ضعف الهيكل التنظيمي . أو قد ترى أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج

لتخفيض التكاليف بينما قد تكون المشكلة الحقيقية هي سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات .

وبالتالى فإن المهمة الاولى فى عملية إتخاذ القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديد ما . وهذا التحديد على جانب كبير من الاهمية لانه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية . ففى حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فان القرار الذى سيتخذ سيكون قرارا غير سليم لعدم ملائمته المشكلة التى صدر بصدد ما .

## ٢ - تحليل المشكلة

إن الخطوة الثانية هي تحليل المشكلة ، أى تصنيفها وتجميع الحقائق . ومن الضرورى تصنيف المشكلة لفرض معرفة من الذى يجب أن يتخذ القرار ؟ ومن الذى يجب استشارته عند إتخاذها ؟ ومن الذى يجب إبلاغه ؟ وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب جداً تحويل القرار النهائى الى عمل فعال . وعادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي : (١) الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أى الفترة الزمنية التى يجب أن تلتزم بها المنشأة للقيام بالعمل المتعلق بالقرار ) ، (٢) وقع القرار على الوظائف والنواحى الأخرى ، (٣) عدد الاعتبارات النوعية qualitative التى تدخل فى القرار ، و (٤) مدى التكرار المنتظم للقرار . وهذا التصنيف لوحده بضمن إمكانية مساهمة القرار فى تحقيق أهداف المنشأة . وبذلك لا يصبح القرار مجرد حل لمشكلة عاجلة أو محلية على حساب المنشأة ككل . فالتصنيف السابق يصنف ويقسم المشاكل طبقا لارتباطها بكل من الأهداف العامة للمنشأة ، والأهداف الفرعية لهذا الجزء من المنشأة والذى يديره المدير المعين . فهو يجبر المدير على رؤية مشكلته من وجهة نظر المنشأة ككل .

وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند إتخاذ القرارات . وهذه العملية لا يمكن القيام بها إلا بعد تحديد المشكلة وتصنيفها ، حيث يمكن المدير

استبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع وأيضاً المعلومات المضللة . وعند تجميع الحقائق على المدير أن يسأل نفسه : ما هي المعلومات التي احتاج اليها بخصوص هذا القرار المعين ؟ وعليه أن يقرر مدى صحة البيانات التي لديه ومدى ارتباطها بالموضوع . كما أن عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها

وينبغي ملاحظة أن المدير ان يتمكن أبداً من الحصول على كل الحقائق . كما أن معظم القرارات تقوم على اساس معرفة غير كاملة -- إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال . وليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لإتخاذ قرار سليم ، ولكن من الضروري معرفة ما هي المعلومات النافعة حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته .

## ٢ - تنمية الحلول البديلة

بعد تحديد المشكلة وتحليلها يصبح من الضروري تحديد عدة حلول بديلة للمشكلة . والحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع . لأنها تستلزم تفكيراً ابتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة . وبالفعل فإن الحلول البديلة هي الاداة الأساسية لتعبئة الخيال وتدريبه كما أنها تعتبر قلب الطريقة العلمية Scientific method .

أما ما هي الحلول البديلة فلا شك أنها تختلف باختلاف المشكلة . ولكن هناك حل محتمل ينبغي دائماً أخذه في الحسبان ألا وهو عدم القيام بأى عمل بالمرة . والقليل من الناس هو الذي يعترف بأن عدم القيام بأى عمل يعتبر قراراً كاملاً شأنه في ذلك شأن القيام بعمل معين . ففى بعض المواقف قد يترتب على القيام



بأى عمل مساوية ومضار تفوق بكثير أية مزايا قد تحقق ، ومن ثم فن  
الأفضل عدم القيام بأى عمل بالمرّة .

#### ٤ - تقييم كل بديل

إن الخطوة التي تأتي بعد تحديد الحلول البديلة هي القيام بتقييم كل بديل ،  
أى تحديد المزايا والصوب المتوقعة لكل حل بديل . وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم  
التنبؤ بالمستقبل ، لأن المزايا أو الصوب لن تظهر إلا في المستقبل . وتنطوي  
عملية التقييم على : (أ) تحديد العوامل الاستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام عند  
القيام بعملية التنبؤ و (ب) التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل .

وساعد تحديد العوامل الاستراتيجية في كل بديل مساعدة كبيرة في اختصار  
الجهود الخاصة بالتنبؤ . فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة في العيى الاهتمام بتلك  
النتائج التي تؤثر على الهدف السابق تحديده عند تحليل المشكلة . ولكن معظم  
الدائل تكون لها تأثيرات غير مرتبطة بالهدف المحدد . وبالتالي فإن محاولة  
التنبؤ بكل شىء يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة إلى أبعد الحدود .  
ولذا يجب الاقتصار على العوامل الأساسية الاستراتيجية في كل حل بديل مع  
تركيز عملية التنبؤ عليها .

#### ٥ - اختيار أفضل حل

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل ،  
فإن المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل . وإذا كان قد  
قام بعمله ( أى الخطوات السابقة ) بطريقة مرضية ، فسوف يجد أمامه عدة  
بدائل للاختيار من بينها . وأنها لحالة نادرة جدا دون شك تلك التي لا يوجد  
فيها إلا حل واحد للمشكلة .

وينبغي اختيار أفضل بديل ، أى البديل الذى يحقق أحسن من غيره الأهداف التى من أجلها يتخذ القرار ، وهذه العملية ليست بالسهلة ، ولكن توجد هناك بعض المعايير التى يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار أفضل حل من بين الحلول المحتملة ، وسنذكر منها الآتى :

(١) الخطر : من المعروف أنه لا يوجد عمل يخلو كلية من الخطر. ومن ثم فلا بد من مقارنة أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة منه . والمهم هنا هو النسبة بينهما وليس مجرد الأخطار المتوقعة أو المكاسب المتوقعة فى حد ذاتها .

(٢) الوفرة فى الجهد : وهنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها . ولا ينبغي عنا أن أفضل حل هو ذلك الذى يعطى أضخم النتائج بأقل جهد ممكن .

(٣) الموارد المتاحة وقيودها : ولعل أكثر هذه الموارد أهمية والتى ينبغي أخذ قيودها فى الحسبان عند الاختيار هى الموارد البشرية . ونقصد بالموارد البشرية الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار . فقدرة هؤلاء الأفراد ومهارتهم ومعرفتهم وفهمهم وصلاحياتهم هى التى تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون . ومن ثم ، لا يمكن إطلاقاً حل المشكلة عن طريق بديل لا يمكن تنفيذه نظراً لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة فى المكان المناسب . ويصدق نفس الكلام بالنسبة لأنواع الأخرى من الموارد .

#### ٦ - تحويل القرار الى عمل فعال

يعتقد الكثيرون أن عملية اتخاذ القرار تنتهى بإنهاء خطوة اختيار أفضل بديل . ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح ، فالمطبة - فى الحقيقة - لا تنتهى إلا بوضع القرار موضع التنفيذ ، أى بتحويله الى عمل فعال . ولكن التنفيذ لا يتم

بواسطة المدير ولكن بواسطة الآخرين . فهو يحدد المشكلة ، ويصنف القرار ويجمع المعلومات ، ويحدد الحلول البديلة ، ثم يباشر عمله الشخصى لإختيار أفضل حل . ولكن لكي يصبح الحل قراراً فلا بد من العمل لتنفيذه . وهنا كل ما يمكن للمدير عمله هو ابلاغ الآخرين ماذا ينبغي عليهم عمله وتحفيزهم وترغيبهم على عمل ذلك .

وتستلزم عملية تحويل الحل الى عمل أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقعة حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم ، كذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم . ولكن هذا الفهم وحده لا يكفي ، إذ لا بد من تحفيزهم وترغيبهم وليس هناك وسيلة للترغيب أفضل من تلك التي تجعل القائمون بالتنفيذ يحسون بأن القرار هو قرارهم . ولن يتأتى ذلك إلا بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار .

وبالنسبة للمشاركة فلا تتوقع أن تحدث في جميع خطوات عملية إتخاذ القرار . فالمدير متخذ القرار لا يمكنه معرفة من الذى سيتأثر بالقرار إلا بعد الانتهاء من تحديد المشكلة وتصنيفها . وبالتالي فإن مشاركة الذين سيتأثرون بالقرار لا يمكن أن تحدث في الخطوات الأولى والثانية . أما مشاركتهم في الخطوات التالية فهي مرغوبة بل وضرورية وخاصة في خطوة تنمية الحلول البديلة (الخطوة الثالثة) . فالمشاركة هنا كثيراً ما تؤدي الى تحسين نوعية القرار النهائي عن طريق الكشف عن أمور قد تنيب عن المدير مثل الصعوبة الخفية غير الظاهرة أو الموارد المتاحة ولكن غير المستخدمة .

ونظراً لأن القرار يؤثر على أعمال الأشخاص الآخرين ، فلا بد أن يساعد هؤلاء الأشخاص على تحقيق أهدافهم ، وأن يعاونهم في عملهم ، وأن يساهم في جعل أهدافهم أكثر فاعلية . فلا يجوز أن يكون القرار مصمماً فقط لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل .

## المستول عن اتخاذ القرار

إن القرار - في أى موقف معين - يكون نتيجة جهود إما شخص واحد أو جماعة من الافراد ، ويتوقف المدخل المستخدم على الظروف المحيطة بالموقف المعين ، ويستخدم المدخل الفردى بصفة عامة عندما يكون القرار من السهل الوصول إليه . وكذلك يظهر إمتياز المدخل الفردى عندما تكون معرفة الجماعة محدودة جدا بحصر الموضوع المعين، أو في حالة المسائل ذات الطبيعة العاجلة . وبالعكس ، فإن القرارات التى تتخذها الجماعة ، والتى يشار إليها أحيانا بالادارة بالمشاركة ، أصبحت شائعة . وهذا الترتيب الاخير يساعد على تنمية أعضاء الجماعة ، ويمنحهم فرصة ابداء آرائهم بخصوص الامور التى تؤثر على عملهم . وأحيانا تكون المسائل فى الادارة الحديثة ذات طبيعة فنية ، مما يجعل من الضرورى استخدام خدمة الخبراء فى هذه المجالات الفنية حتى يمكن الوصول إلى قرار .

واقدم سبق لنا الاشارة إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتكون من عدة خطوات أساسية منها : ( ١ ) تحديد البدائل ، و ( ٢ ) تقييم كل بديل ، و ( ٣ ) اختيار البديل الذى سيصبح قرارا . وهذه الخطوات الثلاث تكفى للتمييز بين العملية الفردية لاتخاذ القرارات وبين العملية الجماعية .

وعند اتباع المدخل الفردى ، فإن الفرد متخذ القرار ، يقوم بنفسه بأداء كل هذه الخطوات . أما عند اتباع المدخل الجماعى فإن خطوة إضافية ( وهى خطوة الاقتراح ) تدخل بين خطوتى التحديد والاختيار السابق ذكرهما. أى أن الاداء الجماعى يتكون من الخطوات الآتية :

### ( ١ ) تحديد البدائل

جدول ( رقم ٢ - ٢ )

عملية إتخاذ القرار يقوم بها :	تحديد البدايل	تقييم كل بديل	اقتراح البديل	المدير الفرد	اختيار البديل
فرد	( ) ←	( ) ←			( ) ←
جماعة محدودة	( ) ←	( ) ←	( ) ←		( ) ←
جماعة إستشارية	( ) ←	( ) ←	( ) ←	( ) ←	( ) ←

(٢) تقييم كل بديل

(٣) اقتراح البديل الذي سيتبع

(٤) إختيار الجماعة البديل الذي سيصبح قراراً .

أو (٣) اقتراح البديل الذي سيتبع مع تقديم هذا الاقتراح الى المدير الفرد الذي يتولى نفسه ،

(٤) اختيار البديل الذي سيصبح قراراً .

ويوضح الجدول رقم ٢ - ٢ هذه المفاهيم . وبالنظر الى هذا الجدول نجد أنه عندما تكون عملية اتخاذ القرار عملية فردية - أى يقوم بها فرد واحد - تكون الخطوات هي : التحديد ، والتقييم ، والاختيار . أما بالنسبة للجماعة فإن الخطوات تكون : التحديد ، والتقييم ، والاقتراح ، ثم إما الاختيار مباشرة للبديل ، أو الاقتراح للمدير الفرد الذي يقوم بدوره باختيار البديل . أى أنه بالنسبة للجماعة فقد يكون لها سلطة اتخاذ القرار (في الجدول أطلق عليها اصطلاح جماعة محدودة ، أى لها سلطة تحديد البديل المختار) ، أو مجرد تقديم الاستشارة للمدير بخصوص



البديل المقترح ( أطلق عليها في الجدول اصطلاح ، جماعة إستشارية ، ) مع قيام المدير باختيار البديل الذي سيتبع . وفي الحالة الأخيرة يمكن للمدير الفرد تعديل اقتراح الجماعة أو حتى رفضه . وفي بعض الحالات يتم اختيار المدير الفردي البديل الذي تفرحه الجماعة بطريقة روتينية . ويكون هذا صحيحا بصفة خاصة إذا كانت الجماعة بكاملها تفضل بديلا معيناً يلقي قبولا من المدير .

### القرارات التي يتخذها الفرد

إن فكرة إتخاذ القرار بواسطة المدير واحد في الحقيقة إمتداد لمصر المالك الفرد الواحد . فالكثير من المنشآت بدأت صغيرة بواسطة شخص واحد يقوم باتخاذ جميع القرارات ، أو على الأقل كل القرارات الرئيسية . وينمو المنشأة فإن الاتجاه هو أن يستمر هذا الفرد في اتخاذ كل القرارات نظراً لاعتقاده الخاص بأن الآخرين في المنشأة أقل منه قدرة على إتخاذ القرارات . أو أن القرارات التي يتخذها الآخرين ستكون غير سليمة ومرتفعة التكاليف . أو السماح للغير باتخاذ القرارات قد يعنى بالنسبة له فقد السلطة والقوة والمكانة .

ولكن التقدم العلمى السريع الذى يحدث حالياً جعل القرارات تعتمد كلياً أو جزئياً على الحقيقة العلمية والتي يقررها الفنى أفضل من غيره . وهذا نوع من القرارات التي يتخذها الفرد ، ولكن يتخذ القرار قد لا يكون عضواً في الإدارة — على الأقل في المستوى الأعلى . ولعل السبب في قيام الفنى باتخاذ القرار هو عدم تزود الإدارة بالمعرفة العلمية اللازمة لوزن العوامل الفنية .

وبالرغم من ذلك فإن المسائل المتعلقة بالتكنولوجيا ينبغي أن تقرر بواسطة الجماعات . ولكن هنا تثار أسئلة مثل : ما هو تكوين هذه الجماعة ؟ هل تكون

الجماعة محددة أى لها سلطة اتخاذ القرارات ، أم تكون استشارية ؟ ومع التقدم التكنولوجى السريع والاعتماد المتزايد على الرجال العليين فإن المفهوم التقليدى للقرارات الفردية قد تدخل عليه تعديلات جوهرية . كما أن الإجابة على سؤال من الذى ينصح ومن الذى يتخذ القرارات تحتاج إلى مزيد من التوضيح . وكذلك فإن استخدام القرارات الجماعية وتكوين الجماعة نفسها قد يدخل عليها التعديل .

ويلاحظ أن القرارات الخاصة بمقابلة الطوارئ والحالات العاجلة تعتبر من أفضل النماذج للقرارات التى يتخذها الفرد . فهنا لا وقت للنقاش أو الحصول على النصيحة أو للتوفيق بين الآراء والأفكار المختلفة . فالقرار يجب أن يتخذ دون تأخير . وعلى كل حال ، ينبغي على المدير ، قبل تنفيذ القرار ، الاتصال بهؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار لمساعدتهم على معرفة القرار وفهم الظروف التى أدت إلى اتخاذه . ومثل هذا الاتصال ضرورى وهام نظراً لأن فاعلية القرار تتوقف على الطريقة التى سيتبعها الموظفون عند تنفيذه .

ونعتبر القرارات التى تتخذ فى الأزمات الاختبار الحقيقى لقياس كفاءة المدير وقدرته . ولكن مثل هذا النوع من القرارات ينبغي أن يكون الاستثناء وليس القاعدة العامة . ومسألة اتخاذ قرار الطوارئ أو تأجيله إلى مسألة تتوقف أساساً على النتائج المترتبة .

### القرارات التى تتخذها الجماعة

يفضل الكثيرون القرار الذى تتخذه الجماعة نظراً لأنه يسمح بالمناقشات الحية غير الرسمية ، ويمنح هؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة المشاركة فى تكوينه ويساعد على تنمية أعضاء الجماعة . وعلى كل ، ففى الحياة العملية نجد أن مساهمة كل عضو لا تكون بنفس القدر . فالبعض يساهم بقدر أكبر من غيره . كما أن

المركز الأدبي وقوة بعض الأعضاء قد تفوق تلك الخاصة بأعضاء آخرين. يضاف إلى ذلك أنه في بعض الحالات نجد بعض الأعضاء نادراً ما يختلفون مع الآراء التي يبديها أعضاء الجماعة الآخرين. وفي حالات أخرى عندما يختلفون في الرأي فإن تأثيرهم يكون ضعيفاً على القرار النهائي. ومن ثم، فإن السؤال الذي قد يثار هو: هل عقليين أفضل من عقل واحد في عملية إتخاذ القرار؟ وهل مائة أفضل من واحد؟

وأحياناً قد تستخدم اللجان للقيام بدور الجماعة عند إتخاذ القرارات. وقد تكون اللجان سلطة إتخاذ القرارات، أو قد يقتصر دورها على مجرد تقديم النصح والاستشارات. واللجنة كجماعة لا غبار عليها. ولكن كثيراً ما تكون قرارات اللجنة أو اقتراحاتها - تبعاً لطبيعتها وهل هي محددة أم استشارية - عبارة عن توافق لآراء الأعضاء وليس بالقامة على أساس أحسن حل يمكن. فعندما يظهر اختلاف في الرأي بين أعضاء اللجنة فإن هناك خطر إقرار حل وسط.

وهناك الكثيرون من دعاة المدخل الاستشاري للقرار الجماعي فهم يشعرون بأهمية الحصول على معاونة ومساعدة الزملاء من المديرين والعاملين ولكن مهمة إختيار البديل الواجب إتباعه ينبغي أن تبقى بالضرورة مهمة فردية. وتقوم وجهة نظرم هذه على أساس أن المدير ينبغي عليه أن يقبل مهمة الإختيار ويتمسك بها لكي يتمكن من الإحتفاظ بمكانته الإدارية. وفي الكثير من الحالات فإن الفرض الحقيقي من الحصول على الاقتراحات من الآخرين - بما في ذلك المديرين، وغير المديرين، والمستشارين الخارجيين - هو تزويد المدير بفهم أفضل للسألة موضوع القرار. ولذا فالكثير من المستشارين لا يقومون بإتخاذ القرار، بل يقترحون الإجراءات ويساعدون في تحديد وتوضيح وجهات النظر، والبدايل، والنتائج المتوقعة. ولكن كل هذه الاقتراحات، والآراء، والحقائق المقدمة

يفنى تقييمها بدقة وإعطائها أوزانها المناسبة على أساس أهميتها للنشأة . ويندر أن المدير نفسه هو الذى يمكنه القيام بهذا التقييم بطريقة مرضية جداً في ضوء قدرته ومتطلبات جماعته المعينة .

وكثيراً ما يجد المدير أنه بعد مناقشة الموضوع مع الجماعة مازال عليه أن يتخذ القرار - أى أن القرار لم يتبلور من المناقشة الجماعية . كما أنه في الكثير من الأحيان ، قد يجد أن في إمكانه - من واقع المعلومات المقدمة له بالإضافة إلى آرائه وتجارب الفردية الخاصة - أن يحلق مدخلاً جديداً يناسب المشكلة المعينة وليس مجرد توفيق أو دمج للمعلومات التي عرضت عليه .

### زيادة فاعلية اتخاذ القرارات

إن خطوات اتخاذ القرار الجماعى - (١) تحديد البدائل ، و (٢) تقييم كل بديل ، و (٣) اقتراح البديل ، و (٤) اختيار البديل - تبدو من أول وهلة أنها سهلة وبسيطة . ولكن مهام تقصى الحقائق ، والتحليل ، واكتشاف العلاقات المتصلة وتحديد المسائل الأساسية ، وخلق أعمال جديدة محتملة ، كلها مهام على جانب كبير من الصعوبة وتمثل تحديات حقيقة لأفضل المديرين . ولذا سنعرض لبعض الاقتراحات التي تساعد على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات .

فأولاً ، ينصح بمراجعة القرار المحتمل من ناحية النقاط الآتية :

- (١) ماهى الأخطاء التي يقع فيها القرار .
- (٢) ما مدى خطورة كل حالة من هذه الحالات .
- (٣) هل يمكن تعديل القرار لتخفيف الأثر المحتمل لكل خطأ من هذه الأخطاء .
- (٤) ماهى النعقات التقديرية اللازمة لتخفيض هذه الأخطاء المحتملة ، ومن تساوى قيمتها .

(هـ) ما هي الفترة الزمنية التي ينبغي أن تتقضى قبل الحكم على مدى صحة القرار المحتمل ، أي متى يحين الوقت لإعادة النظر في القرار أو تعديله .

ومعنى ما سبق أن المدير يجب أن يكون مستعداً لإعادة النظر في القرار أو حتى إلغائه إذا ظهرت به أخطاء تقف في سبيل تحقيق الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار .

وفي نفس الوقت ، ينبغي أن تتمتع القرارات بشيء من الثبات والاستقرار لأن المبالاة في إعادة النظر في القرارات قد تكون مصدراً للازعاج وإحباط المهن . وعندما تظهر حقائق جديدة فإنه من المناسب إعادة النظر في القرار ، ولكن هذا يجب ألا يحدث بطريقة تعرق الإجراءات النظامية لأداء شؤون المنشأة ، أو الأروا من ذلك أن يؤدي الى توقف نشاط المنشأة . وينبغي على المدير ألا يقبض قرارات غير كاملة ، أو أن يقوم بصفة مستمرة بتعديل القرارات القائمة نظراً لظهور حل أحسن ، أو أن يسمح بتأخير تنفيذ القرار بسبب كثرة الأسئلة والاستفسارات التي يوجهها الرؤوسين . ولا شك أن مثل هذه المواقف تستلزم حزمًا من جانب المدير حتى تتحقق فاعلية اتخاذ القرارات .

ويمكن تجربة القرار على نطاق ضيق ومحدود وذلك لتحديد مدى صلاحيته للتطبيق . فالمهينة لا تستلزم إلا حدا أدنى من الموارد ، ولكنها ستكشف نطاق الضعف . وعلى ضوء هذا الاكتشاف يمكن تغيير القرار . وفي بعض الحالات من الممكن تقييم القرار - على أساس تتابع العمل - الى مراحل . وبعد كل مرحلة يقوم المدير بمراجعته كل من الخطوات السابقة واللاحقة ، مع إدخال التعديلات في المرحلة التالية إذا استدعى الأمر ذلك . وهذا المدخل يجنب المدير الإلزام بالقرار بالكامل في البداية .



## عوامل ينبغي أخذها في الحسبان

تنطوي عملية إتخاذ القرارات على مواقف ومشكلات متنوعة تفاوتت مضاعفاتها من البساطة الى التعقيد الشديد . وحتى بالنسبة لأفضل المديرين فإنهم أحيانا يقابلون صعوبات في الاستقرار على قرار معين . فإتخاذ القرارات تعتبر من العمليات الصعبة المقدمة . وفي بعض الأوقات يشعر المدير بنقص النظر عن الطريق الذي إتخذه أنه يود لو إتخذ طريقا آخر . ولكن الإدارة تتطلب القرارات والمدير الكفء الفعال لا يمكنه الاستمرار في الكلام حول موضوع دون الوصول اليه لأن موقفه في هذه الحالة يماثل الذي يبحر حول جزيرة دون النزول اليها . وكما سبق لنا القول فإن إتخاذ القرارات هو قلب الإدارة ، وعملية إتخاذها تعتبر العمل الأساسي للمديرين .

وعند القيام بعملية إتخاذ القرارات توجد عوامل من المفيد جداً أخذها في الحسبان وتذكرها إذا أريد لهذه العملية الهامة أن تتم بطريقة رشيدة . وهذه العوامل هي :

١ - تنطوي عملية إتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضاً على عناصر عاطفية ورشيدة :

وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان . وان التبسيط الأكثر من اللازم للأمور والمسائل التي تكون موضوع البحث قد يقضى أو يشوه العناصر التي تميز العوامل المؤثرة المختلفة . ومن ثم يجب إستخدام التحليل المنطقي في كل حالة .

٢ - يجب أن يؤدي كل قرار الى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف :  
إن معرفة الغرض أو الهدف تساعد مساعدة كبيرة على تبسيط مهمة إتخاذ

القرار . ومن الأمور الحيوية في القرار هي أن يكون عملياً وقابلاً للتطبيق وبالتالي  
إذا كان الفرض ممقداً ولا يمكن تحقيقه فيجب شطبه .

### ٣ - لا يمكن إرضاء كل شخص :

معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق مع أو ترضى كل شخص يهتم بالقرار أو  
له مصلحة فيه ، أو يتأثر به . ومن ثم فهناك دائماً البعض الذي يشعر بأنه كان  
من الأفضل إتخاذ قرار آخر مختلف . ولذا فبعد الوصول إلى قرار فإن التحدى  
الرئيسي الذي يواجه المدير هو العمل على شرح القرار وكسب تعاون الجماعة بكاملها .

### ٤ - توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار :

إن معظم المشكلات التي تواجهها المنشآت يمكن اقرارها بنجاح بعدد من  
الطرق . والدليل على صحة هذا القول يمكن مشاهدته يومياً عن طريق القرارات  
المختلفة التي يتخذها رجال الإدارة . فالقرارات تعتمد على تقدير أى العوامل أكثر  
أهمية ، وعلى الوزن الذي يهمل لكل عامل ، وعلى ما يتخذ بشأنها الوصول إلى  
القرار المعلن .

### ٥ - استخدام التفكير الخلاق في عملية إتخاذ القرار :

إن أفضل إجابة للمشكلة قد نكون شيئاً لم يسبق عمله من قبل أو مزيج لأفكار  
معروفة جمعت مع بعضها البعض بطريقة جديدة . ولا شك أن الخيال والابتكار  
يتميزان من المداخل الممتازة لتسمية البدائل الممكنة وسبل العمل .

### ٦ - إتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي :

إن العمليات الفعلية التي يتم بمقتضاها إتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار  
ذهنية . ولا ترجع صعوبة إتخاذ القرار إلى الزيادة الفائلة عن الحد للعوامل

الواجب إقرارها ، أو الى عدم توفر الوقت الكافي ، ولكنها ترجع الى مسألة التغلب على العوائق الذهنية ، والتحول من العمل الذهني الى العمل المادي .

#### ٧ - تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً :

عادة لا يطلب من المدير أن يتخذ قرارات سريعة جداً في الحال وفي نفس اللحظة . حقا أن الظروف التي تتغير بسرعة قد لا تسمح إلا بالقليل من الوقت للتأمل ، ولكن هذا لا يعني إطلاقاً أن العمل الحاسم يجب أن يتم بسرعة فائقة . فالمعمل السريع العاجل لا يعنى قرارات فجائية . وبعبارة أخرى قرارات الطوارئ بسرعة ، إلا أنها عادة تعكس التجربة والحكم الشخصي والمهم اللاشعوري والأنشطة بواسطة اتخاذ القرار

ومن المفيد عادة ، تقايي الأفكار والاحتمالات المختلفة ، حتى يمكن إعطاء الموضوع تفكيراً كافياً مع تحديد تفرعاته المتوقعة وتقييمها تقييماً حاسماً . لهذا لغرض فن الشائع أن يطلب المدير وقتاً للتفكير ، وأيضاً قائمة بالموضوعات والمشكلات التي يجب أن يبت فيها - وذلك قبل الميعاد المحدد لاتخاذ القرار بوقت كاف . ومن الناحية الأخرى ، لا يمكن للمدير أن يؤجل اتخاذ القرارات الى ما لا نهاية ، فالتأخير قد يؤدي الى سحب السلطة منه ومنحها لآخرين أكثر منه قدرة على القيام بمهمة اتخاذ القرارات .

#### ٨ - اتخاذ القرار وعدم التهرب منه أبداً :

يذهب على كل المديرين مواجهة عملية اتخاذ القرارات ، فهي كما كررنا القول هي عمادهم الأساسي . وأن أسوأ قرار يمكن أن يتخذه المدير هو أن يقرر عدم اتخاذ قرارات . ومعنى هذا القرار أن المدير يعتقد أن أفضل شيء هو ترك الأمور تستمر كما هي ، أو بعبارة أخرى أن لا يعمل شيئاً بالمرة . ولا يعني عنا أن مثل

هذا الهروب سيوقع المدير في متاعب لا أول لها ولا آخر .

٩ - الاعتراف بحتمية التغيير .

ان القرارات تجلب معها التغيير ، وينبغي على المدير ألا يخشى التغيير .  
فالأشياء لا تبقى ساكنة بل هي دائمة الحركة ، وهذه الحركة قد تكون بناءة  
أو هدامة . ويحاول المدير - عن طريق قيامه بعملية اتخاذ القرارات - المحافظة  
على الحركة الإنشائية البناءة .

١٠ - وضع نظام لتابعة كل قرار :

وأهمية وضع نظام المتابعة لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل أيضاً  
لتقييم نتائج القرار . وعادة تقوم الرقابة بالإجابة على السؤال الآتي : هل كان  
القرار سليماً خاطئاً؟ وينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة، لأنه من المعروف  
أن من لا يخطئ لن يتقدم . ولكن هذا القول لا يعنى دفاعاً عن الحكم السيئ  
وعدم المسئولية ، ولكنه يعنى الاعتراف بأن الظروف قد تتحقق بطريقة تخالف  
تلك التي توقعناها ، أو أن التقييم الذي تم لعناصر الموضوع رغم ما بذل فيه من  
جهد لم يكن موقفاً . وعلى كل حال فإن القرار الرديء يجب تصحيحه بأسرع  
ما يمكن ولكن المأساة الحقة تكون عندما يتمسك المدير بالقرار الخاطئ ، أو  
عندما يسمح له بارتكاب نفس الخطأ في القرارات المقبلة .

١١ - الاعتراف بأن القرار سيترب عن سلسلة من الأعمال :

ترتبط كل وظائف المنشأة بعضها مع البعض ، ومن ثم فإن الإضافة الى  
نشاط قائم أو تعديله سيطلب معه تغييرات في الكثير أو في كل الأنشطة  
الأخرى . وفي عدد كبير من الحالات نجد أن سلسلة الأعمال المترتبة على  
قرار معين تمتد الى خارج حدود التأثيرات الأصلية المقصودة . وبالتالي ينبغي

على المدير أن يكون مستعدا للدفاع عن قراره ، أو تعديله ، أو الغائه وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار .

#### ١٢ - ممارسة عملية اتخاذ القرارات لإكتساب المهارة فيها :

ان قيام الفرد بملاحظة أو دراسة القرارات التي يتخذها الآخرون لن تنفعه كثيرا ، كما أنها ذات قيمة محدودة في سبيل جعله ماهرا في عملية اتخاذ القرارات . وهناك أحداث يومية لا تخص لمثل هذه الممارسة : أحداث في المنزل أو في المصنع أو المكتب أو الكلية أو النادي . كما أن المباريات الرياضية تخدم تقديم الكثير من الفرص للمشاهد لكي يتخذ قرارات ثم يراجع قراره مع ما يحدث فعلا أثناء المباراة .



## الادوات الحديثة لصنع القرارات

أشرنا فيما سبق إلى أن القرارات تتفاوت من حيث أهميتها وخطورتها . فبين القرارات ما يتعلق بأمور روتينية أو ظواهر متكررة ويكون عنصر عدم التأكد فيها قليلا للغاية ، كما أن مثل هذه القرارات يكون تأثيره محدوداً عادة يجزئية ضيقة في التنظيم . في مثل هذه الحالات يكون اتخاذ القرار سهلاً وكثيراً ما يكون الاعتماد على الخبرة السابقة هو الأداة الرئيسية لاتخاذ القرار . ذلك أنه إذا نجح قرار سبق اتخاذه وتكرر مجاله مرة أخرى معطاً بنفس الظروف المؤثرة ، فإن اعتماد صانع القرار الجديد على سابق خبرته له ما يبرره .

غير أنه في معظم المجالات الرئيسية لاتخاذ القرارات لا يتكرر الموقف بنفس ملائحته السابقة منها والمستقبلية ، كما أن ثمة مواقف جديدة وأكثر تعقيداً تفرض نفسها في حياة المشروع مما يجعل مجرد الاعتماد على الخبرة السابقة في اتخاذ القرار أمراً يستحيل معه تحقيق الهدف المنشود .

ولقد أحدث التطبيق الرياضي للأساليب الكمية تطوراً هائلاً في اتخاذ القرارات ، اذ مكنت بالدرجة الأولى توسيع نطاق البحث بالنسبة للمتغيرات الكثيرة المؤثرة في القرار وبالنسبة للعلاقات المتشابكة بينها ، كما مكنت من الحصول على اجابات كمية للنتائج المترتبة على كل بديل من البدائل مما ييسر اتخاذ القرار . ولقد ساعد على هذا التطور ذلك التقدم المشهود في استخدام الحاسب الإلكتروني الذي حرر الباحثين من قيود المشكلات الحسابية والرياضية في معالجة البيانات الرقمية الهائلة والعلاقات المتشابكة بينها .

ولعل من أهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال اتخاذ القرارات ، بحوث العمليات Operations Research والبرمجة

الخطية Linnear Programming وتقليد المواقف Simulation  
ومباريات الأعمال Business Games

### بحوث العمليات :

تعتبر بحوث العمليات من أهم التطبيقات العملية للطريقة العلمية في مجال دراسة البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة وذلك بتوفير أساس كمي يساعد على الوصول إلى أفضل حل يخدم الأهداف المنشودة . وعلى ذلك فإن أبرز معالمها تتمثل في تطبيق الطريقة العلمية ، والاعتماد على البيانات الكمية ، وتركيزها على الأهداف ، وتقرير أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف . وبالدرجة الأولى فإن بحوث العمليات تجد مجالها التطبيقي الخصب حيث المشكلات الإدارية الأكثر تعقيداً وحين لا تصلح لمعالجتها الأدوات الأخرى للدراسات الكمية . فهنا يلاحظ أن التصنيف البسيط للبيانات وتحليلها يعجز عن تعيين أفضل البدائل ، وبالتالي تظهر أهمية بحوث العمليات التي تسمح باستخدام مقادير هائلة من البيانات ، والتعبير عن العلاقات المتشابكة التي تربط بين عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمي وذلك كل شكل نماذج رياضية Models .

وكثيراً ما ينظر إلى تركيب النماذج الرياضية واستخدامها في اتخاذ القرارات على أنه أهم مقومات بحوث العمليات . والنموذج الرياضي هو تعبير رمزي يبين كميّاً جميع المتغيرات التي اكتشف أثرها على الموقف ويعكس الأثر النسبي لكل متغير على الموقف بأكمله ، كما يعكس الأثر الناشئ عن أحداث تغيير في أحد المتغيرات أو في عدد منها على بقية المتغيرات وعلى الموقف في مجمله . وقد يكون النموذج الرياضي من معادلة رياضية واحدة أو من عدة معادلات تبعاً لكثرة المتغيرات ودرجة تشابكها . ويمكننا تصور الشكل المركب للنموذج الرياضي إذا افترضنا مشكلة تؤثر فيها عشرة عوامل مختلفة ، يتفاوت بينها ثقل التأثير من بين عامل وآخر ، ويختلف

كل عامل عن الآخر في علاقته بالعوامل التسعة الأخرى !

ومن أجل المزيد من التوضيح المبسط لطبيعة النماذج الرياضية المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات ، يلاحظ أنه عند تكوين النموذج لا بد من التعبير بمقياس معين عن الهدف المنشود ، ثم تعيين العلاقات التي تتخذها المتغيرات فيما يخص تأثيرها على هذا الهدف ، ثم التعبير عن ذلك كله رياضياً لتحديد أفضل العلاقات التي تتخذها المتغيرات وبالنظر إلى الهدف المنشود .

ومع أن الطابع المميز للمشكلات في مجال الإدارة هو تأثيرها بعدد كبير من المتغيرات ذات الصلات المعقدة إلى درجة أنه في بعض الحالات تصل من الكثرة والتعقيد درجة يصعب معها التعبير الرياضي ، فإنه لمجرد التوضيح نورد فيما يلي مثلاً افتراضياً مبسطاً لاستخدام النموذج الرياضي في معالجة مشكلة بسيطة التركيب وحيث الهدف هو تحديد العدد الأمثل من المنتجات المتعامل فيها لتحقيق أكبر ربح إجمالي ممكن .

نفرض أن النموذج الرياضي لهذه الحالة قد تم تركيبه على شكل معادلة على النحو التالي :

$$س = ١٥ ص - \frac{٢}{٣} ص^٢$$

حيث س إجمالي الربح ، ص عدد المنتجات .

نقول هذه المعادلة ان إجمالي الربح س يعادل ١٥ مثل عدد المنتجات (١٥ ص)

ناقص  $\frac{٢}{٣}$  مثل مربع عدد المنتجات  $(\frac{٢}{٣} ص^٢)$  ، أي أن مقدار إجمالي الربح س يتوقف على عدد المنتجات ص وأن العلاقة بينها تحددها المعادلة المشار إليها .

يمكن الآن معرفة القيم التي تتخذها  $s$  بسبب أحداث تغييرات في  $v$  ، وذلك عن طريق جدول يبين النتائج بعد وضع افتراضات للقيمة  $v$  في المعادلة ، وبالتالي استخراج قيمة  $s$  في كل حالة .

فإذا افترضنا أن  $v = 1$  فإنه بالتعويض في المعادلة تكون :

$$s = 1 \times 1 \times \frac{3}{2} - 1 \times 15 =$$

$$= 13,5$$

وعلى هذا النحو يصير استخراج قيمة  $s$  عندما تكون  $v = 2, 3, \dots$  الخ ، كما هو مبين في الجدولي التالي :

$s$	صفر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
$v$	صفر	١٣,٥	٢٤	٣١,٥	٣٦	٣٧,٥	٣٦	٣١,٥	٢٤	١٣,٥	صفر

يتبين من هذا الجدول أن أكبر قدر من الربح الاجمالي يتحقق عندما يتعامل المشروع في خمسة منتجات .

وإذا كان التطبيق العملي لبحوث العمليات في ميدان الادارة حديث العهد نسبياً ، فإن نظرة إلى الماضي تبين أن الباحثين كانوا يعتمدون في تقييم البدائل على نماذج غير رياضية ، ومنها على سبيل المثال ما اتخذ شكل تنبؤات بالتكاليف والدخل والربح من أجل اختبار عدد محدود من البدائل بمقياس الربح المحقق في كل حالة . غير أنه في عياب النماذج الرياضية يصير من المستحيل المعالجة الكمية الشاملة للبدائل المتأثرة بتغيرات عديدة ومتشابكة والمؤثرة في جزئيات عديدة من التنظيم أو في التنظيم كله .

ونظراً لتكامل المنهج في بحوث العمليات ، صار التأكيد على أهمية التحديد

الواضح للمشكلة والهدف ، والعناية الدقيقة بجمع الحقائق وتقييمها وتحديد ما بينها من علاقات ، والاستفادة من وضع الفروض واختبارها ووضع التنبؤات المبنية عليها والتحقق منها ، وكذلك صار من اليسور الاعتماد على القياس الكمي في تقييم فعالية البدائل المختلفة .

وجدير بالذكر أن القرارات ذاتها ليست من مخرجات بحوث العمليات ، وإنما تتمثل وظيفتها عادة في الكشف عن النتائج الكمية المترتبة على اتخاذ اجراء معين مساعدة بذلك الادارة في اتخاذ القرار المناسب . غير أنه في بعض الحالات التي يكون فيها الهدف شديد الوضوح والمعطيات الكمية مؤكدة ، تكون النتائج مبررة بطبيعتها عن أفضل البدائل .

#### البرمجة الخطية :

تعتبر البرمجة الخطية من أنجح الأساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين - قد يكون التكلفة الأقل ، أو العائد الأكبر ، أو الزمن الأقل - عندما تكون فرص استخدامات هذه الموارد متنوعة . فهي بالتالي تتناول التقييم الكمي للبدائل لاختيار أفضلها ، كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد واقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج وذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة .

ويعتمد على أساليب البرمجة الخطية عندما توجد علاقة خط مستقيم بين المتغيرات ، مثال ذلك حدوث تغيرات في الانتاج والربح متناسبة مع التغيرات في ساعات العمل المنتجة . وعلى مستوى المصنع مثلاً ، قد تشمل المتغيرات عدد الوحدات التي تفتجها آلة معينة في زمن محدد ، نصيب الوحدة المنتجة من الأجور المباشرة للعمال أو من تكلفة المواد ، عدد المراحل الانتاجية للوحدة ، وهكذا ، وحيث تتواجد بين هذه المتغيرات علاقات خط مستقيم فإنه من



الممكن تحديد الوضع الأمثل للتشغيل بالنسبة للتكاليف أو زمن الانتاج أو استغلال الآلة أو غير ذلك من الأهداف .

ومن أهم مجالات التطبيق التي ظهرت فيها كفاءة البرمجة الخطية في المساعدة على اتخاذ القرارات ما يأتي :

١ - تحديد أفضل مزيج سلمي من زاوية تحقيق الأرباح وفي حدود الامكانيات المتاحة

٢ - تخطيط الأرباح على أساس سنوي بما يحقق أكبر عائد ممكن على الاستثمار في الآلات والمعدات والتقنية والمخزون السلمي .

٣ - تعيين ما يفضل شراؤه وما يفضل انتاجه من مستلزمات الانتاج وذلك من زاوية تحقيق أكبر ربح .

٤ - تحديد أفضل المواقع للمخازن بما يصل بتكاليف النقل إلى أقل حد ممكن .

٥ - اختيار الآلات وتقييم وسائل تحسين استغلالها بما يحقق أفضل النتائج .

٦ - توزيع هدف الانتاج بين عدد من المصانع بما يكفل تحقيق أكبر ربح ممكن وفي ضوء تكاليف الانتاج والتوزيع .

٧ - تعيين أفضل مستويات الأجور وحوافز البيع .

٨ - تخطيط أفضل علاقة مربحة بين المبيعات وطاقة المصنع وبحيث يستحوز المشروع على نصيب مناسب من طاقة السوق .

٩ - تحديد أفضل توزيع لرأس المال المتاح على الاستخدامات المختلفة .

وتتم البرمجة الخطية عادة بعدة مراحل نوجزها فيما يلي :

١ - جمع الحقائق المرتبطة بمجال اتخاذ القرار ، مع التقدير السليم للبيانات الأخرى غير المتوفرة على شكل حقائق ثابتة .

٢ - ترتيب الحقائق والبيانات الأخرى في شكل منظم لتوضيح العلاقات بينها والقاء الضوء على الظروف المحيطة بها ، وبحيث تصبح صالحة لتطبيق أساليب البرمجة الخطية عليها .

٣ - اتباع أحد أساليب البرمجة الخطية يمكن التوصل بشكل مبدئي إلى أحد الأشكال التي يمكن أن يتخذها حل المشكلة .

٤ - اختبار الحل المبدئي للتحقق من امكانية تحسينه بمعطيات متنوعة .

٥ - في حالة ثبوت امكانية التحسين ، يراجع الحل المقترح عدة مرات بأساليب البرمجة الخطية حتى تصل امكانيات التحسين إلى منتهاها ويكون أفضل الحلول قد تم التوصل اليه .

٦ - بيان الخطوات اللازم اتخاذها للحصول على النتائج التي يتضمنها الحل المقترح للمشكلة .

هذا ، وغني عن البيان أن البرمجة الخطية - شأنها شأن الأساليب الرياضية الأخرى المطبقة في ميدان الإدارة - ليس من مهامها اتخاذ القرار ، وإنما تزويد الإدارة بنتائج كمية مبنية على بيانات صحيحة تشير إلى أفضل الحلول ، ولكنها قد تمزج باعتبارات معنوية من أجل اتخاذ القرار السديد بمعرفة الإدارة.

#### تقليد المواقف Simulation :

تعتبر عملية تقليد المواقف من الأدوات الكمية المستخدمة للمساعدة على

اتخاذ القرارات ، وقد ساعد على انتشارها أيضاً في هذا المجال التطور الكبير في استخدامات أجهزة الحاسب الالكترونية . وتقوم فكرة التقليد على تشغيل المشكلة فكرياً وحسابياً مع صعب المتغيرات والأحداث المؤثرة فيها وذلك في علاقات ومقادير متفاوتة بقدر ما يتصور في الواقع الفعلي وذلك من أجل استطلاع النتائج . ويعبر عن المتغيرات في هذه الحالة بأسس كمية ، كما تعالج احتمالات حدوثها وفقاً لنظرية الاحتمالات . ويشبه هذا الأسلوب المجهودات التجريبية التي تبذل في تقليد الظروف الفضائية لمعرفة أثرها على رواد الفضاء قبل قيامهم برحلات الاستكشاف . .

وبقدر ما ينجح الباحث في بناء النموذج بحيث يطابق الواقع ، وفي تصور المتغيرات المؤثرة في الموقف وعلاقاتها المتشابكة ودرجات تأثيرها بقدر ما يحدد في أسلوب التقليد أداة فعالة لاختبار النتائج المترتبة على كل من البدائل المطروحة للبحث مما يساعد على التقليل من عنصر المخاطرة في اتخاذ القرارات .

### نظرية المباراة Game Theory :

تعتبر نظرية المباراة من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات بمجالات يكون لعمل المنافسين فيها شأن خطير . وهي تقوم في جوهرها على فروض أساسية مؤداها أن إدارة المشروع تسعى إلى تحقيق أكبر الكسب وتخفيض الخسائر إلى أقل حد ، وأنها تعمل بتفكير عقلي رشيد ، وأن المنافسين يحذون نفس الطريق في اتخاذ قراراتهم . في مثل هذه الظروف تسمى نظرية المباراة إلى بيان الحل الأمثل الذي تبناه الإدارة في مواجهة موقف معين يتضمن استراتيجيات من شأنها تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن . ومبكراً ، نالت نظرية المباراة قبولاً كبيراً في الأوساط العسكرية لتمثيل المعارك بحيث أصبحت المباريات

العربية War Games ، من الأدوات الرئيسية المساعدة على اتخاذ القرارات العسكرية .

ومن الأساليب التطبيقية لنظرية المباراة في مجال الإدارة أن يبدأ كل من الممثلين للمشروعات المتنافسة من مراكز متعادلة تعبر عنها الميزانية العمومية لكل مشروع ، مع تزويدهم بالخلفية الكافية من البيانات الاقتصادية والمؤثرات التشغيلية . ويقوم كل من المتنافسين باتخاذ قرارات تؤثر في منتهاها على الميزانية العمومية لمشروعه ، ويتكرر اتخاذ القرارات دورياً على ضوء النتائج التي تسببت على القرارات السابقة وعن قرارات المتنافسين مع تصوير الموقف الناشئ عن ذلك كله كما تعبر عنه ميزانية كل من المنافسين .

وعلى هذا النحو فإنه كثيراً ما ينظر إلى المباريات الإدارية كوسيلة فعالة لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات . غير أنه مع استمرار التطور الرياضي لنظرية المباراة بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة . فإنه ينتظر لها مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيداً .

#### معوقات استخدام الأدوات الكمية في اتخاذ القرارات :

لا شك في أن الاعتماد على الأساليب الكمية المتقدمة في مجال اتخاذ القرارات قد ساعد كثيراً على مواجهة العديد من المشكلات الإدارية ، خاصة تلك المشكلات التي تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات الرئيسية للمشروعات الكبيرة والتي تمتد أبعادها إلى نطاق التأثير في كل أنشطة المشروع . ومع ذلك فإن ثمة عوامل تحد من الكفاءة المثلى لتطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات .

فيلاحظ أن الكثرة الهائلة من المتغيرات المؤثرة في القرارات وعلاقتها

المقدمة لا زالت تدعو إلى أساليب ومناهج رياضية أكثر تقدماً ورقياً مما هو متاح حتى الآن ، ومع ذلك فإن من صريح القول الإشارة إلى أن الإدارة لا زالت بعيدة عن الاستيعاب الكامل لكل ما هو متاح لها حالياً من أساليب التطبيق الرياضي في اتخاذ القرارات .

ثم ان الكثير من مجالات اتخاذات القرار الإداري يتأثر جزئياً - ولكن جوهرياً - بمتغيرات معنوية وغير قابلة للقياس الكمي ، كما تتأثر بعلاقات إنسانية متشابكة واحتمالات ردود فعل متفاوتة داخل التنظيم وخارجه ، الأمر الذي قد يجعل القرار القائم على نتائج كمية مجردة عاجزاً عن تحقيق الأهداف المنشودة على الوجه الأكمل ، ولذلك كانت أهمية عنصر الحكم الشخصي في اتخاذ القرار .

ولما كان عمق التطبيق للأساليب الكمية ودرجة استيعاب نماذجها الرياضية لأبعاد المشكلة الإدارية بجميع مؤثراتها يستوجب معطيات كثيرة من البيانات ، فإن هدم توافر هذه البيانات بالتنوع والحجم المطلوب يحد من الاستفادة الكاملة من امكانيات الأساليب الكمية في تحقيق كفاءة اتخاذ القرارات . غير انه يلاحظ في هذا الصدد أن تزايد فرص الاستفادة من الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات قد باشر ضغطاً على الإدارة من أجل العمل على توفير البيانات وتنظيمها لاثراء المعطيات الكمية اللازمة للبحث والتحليل .

ومما يثار أيضاً من مشكلات التطبيق للأساليب الكمية في مجال اتخاذ القرارات ، وجود فجوة بين الإحصائيين في الرياضيات وبين رجال الإدارة تعرقل سبيل التفاهم بين الفئتين . وترد هذه الفجوة إلى عدم توافر الخبرة النوعية الكافية عند الفئة الأولى بما يمكنها من تفهم أبعاد المشكلات الإدارية في إطارها المتكامل وعلاقاتها المتشابكة ، ثم إلى عدم فهم الفئة الثانية وأحياناً عدم تحمسها



الثقة الرياضيات المتقدمة التي تستخدمها الفئة الأولى . ولعل في اهتمام المعاهد العلمية لإدارة الأعمال بدعم برامجها بأساليب التطبيق الرياضي في مجال الإدارة ، وفتح باب الالتحاق بها للمتخصصين في الرياضيات أصلاً ما يحقق الانسجام المرجو بين التخصص الرياضي والبحث وبين المعرفة الإدارية .

وأخيراً فإنه نظراً لارتفاع تكاليف الحاسب الإلكتروني ، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف تأدية العناصر الأخرى من برامج الأساليب الكمية المتقدمة عند معالجتها للمشكلات الإدارية ، فإن تطبيقها لا زال قاصراً بالدرجة الأولى على مجالات اتخاذ القرارات الرئيسية والاستراتيجية بالمشروعات الكبيرة .



## الباب الثاني

### الوظائف الإدارية

الفصل الرابع : التخطيط

الفصل الخامس : التنظيم ( مفهوم التنظيم وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية )

الفصل السادس : التنظيم ( السلطة الإدارية وعلاقات السلطة )

الفصل السابع : التنظيم ( نطاق الإشراف واللجان والخرائط والكتيبات )

الفصل الثامن : التفكيك

الفصل التاسع : التوجيه

الفصل العاشر : الرقابة



## الفصل الرابع

### التخطيط

أن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة ستقوم بمناقشتها هي وظيفة التخطيط. ففي وقتنا الحاضر يعمل المدبرون في إقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغير هو القاعدة وليس الإستثناء. وهذا التغير يحدث في كل الجوانب - في الإدارة، الصناعة، التعليم، العلم، الشؤون الخارجية، وفي أى ميدان آخر يمكن ذكره. والتغير قد يكون فجائيا وشاملا، أو قد يكون بطيئا ويحدث بالتدريج. ولكن المهم أن الأشياء لا تبقى أبداً على حالها ساكنة، بل تتغير باستمرار. ويؤدي هذا التغير إلى ظهور المشكلات، والتي يواجهها كل المديرين. وهنا نجد أن المديرين الناجحين يتعاملون مع مشكلات منظورة، بينما يناضل المدبرون غير الناجحين مع مشكلات غير منظورة. والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك إلى التخطيط. يضاف إلى ذلك أن المديرين الناجحين يحددون أهدافاً واضحة ويضعون الطرق الملائمة لتحقيقها، بينما يفشل المدبرون غير الناجحين في إنشاء أهداف واضحة وفي إتباع سبل العمل للوصول إليها. ومرة أخرى يرجع الفرق بين الحالتين إلى التخطيط.

والإدارة الحديثة التي تسمى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على التخطيط. فالخطط هو الذي يجرى وراء التحسينات، والذي يبحث عن الأفكار الجديدة ويعمل على تطبيقها عملياً، والذي يحاول أن يبعد نفسه على الأقل نظرياً - عن المشكلات التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الأمام



حيث احتمالات المستقبل . والمخطط هو الشخص الوحيد الذى يتمتع بأفضل  
وأكبر فرصة لجمع كل موارد المنشأة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين .  
وباختصار فإن التخطيط لا يمكن الاستغناء عنه إطلاقاً ، فهو من الضروريات في  
الإدارة الحديثة .

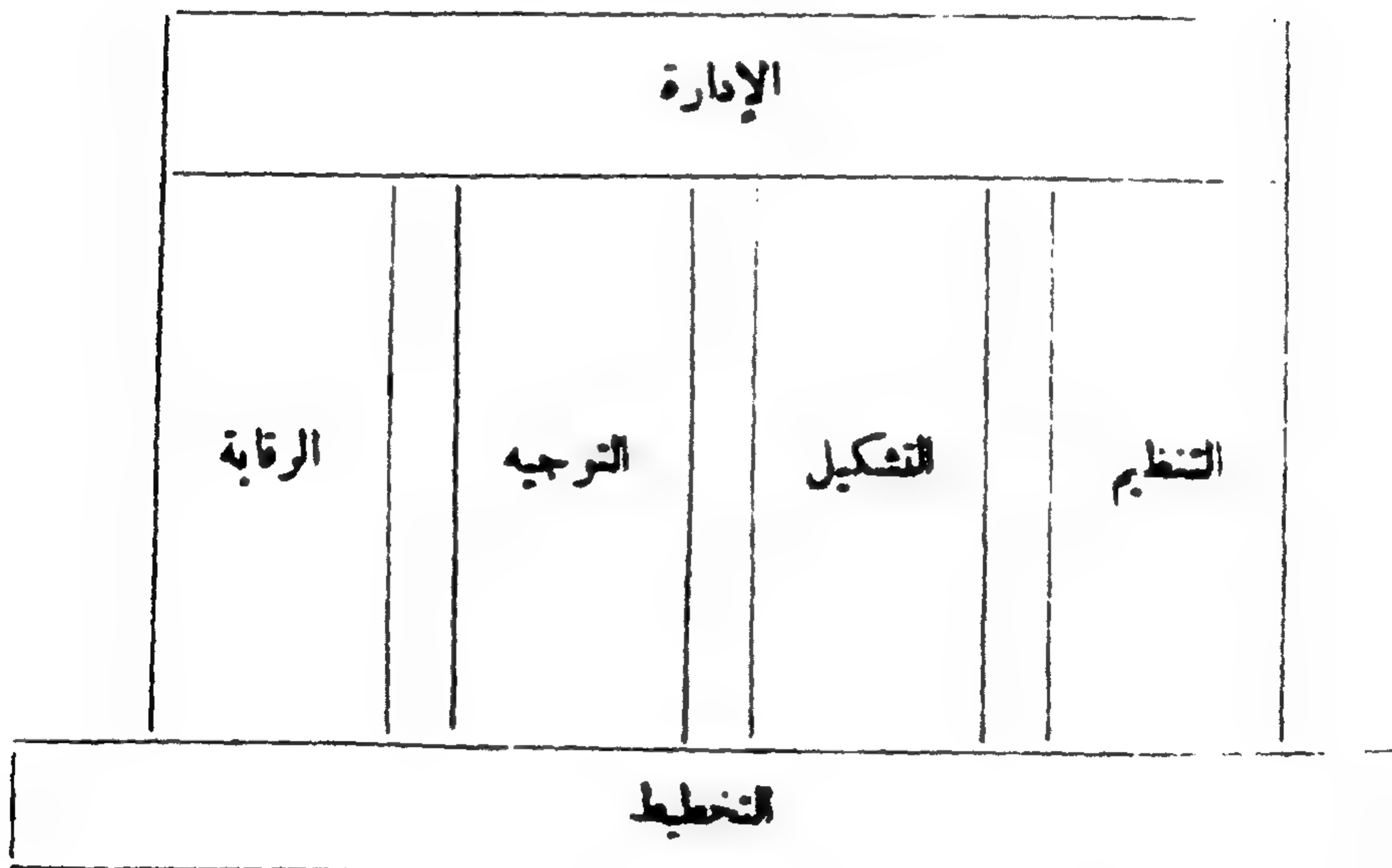
ونظراً لأن المستقبل ينطوى على التغير وعدم التأكد فإن المدير يحاول توفير  
الثبات في وجوده وذلك عن طريق إعطاء الاعتبار المناسب للكثير من المتغيرات  
المستقبلية والمعقدة والتي قد تؤثر على وجوده . وهذا الكلام من السهل جداً قوله  
ولكن من الصعب تنفيذه . يضاف إلى ذلك أن تحقيق النتائج بواسطة جهود  
الآخرين يستلزم عادة التخطيط . حقاً أن بعض الأهداف قد تتحقق مع القليل  
نظراً من التخطيط ، تتحقق عن طريق الحظ أو الظروف غير المتوقعة ، ولكن  
المدير الذى يتحمل مسؤولية تحقيق نتائج محددة لا يمكنه أن يفتقر آملاً في حدوث  
تلك الظروف المرغوبة ، بل يجب عليه أن يخطط الجهود نحو تحقيق النتائج  
المشروعة .

### التخطيط وعملية الإدارة

لقد سبق أن ذكرنا أن التخطيط هو أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة .  
وبالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من  
تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة . فهو ينطوى على الاختيار بين البدائل من سبل  
المعمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وإيضاً لكل إدارة وكل قسم وكل شخص  
بها . ولا يقتصر التخطيط على كونه وظيفة جوهرية وأساسية لكل المديرين في  
كل المستويات الإدارية بالمنشأة . بل يجب على الوظائف الأربعة الأخرى للمدير  
أن تعكس هذا التخطيط . ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوجه ويراقب لكي  
يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعية .

وبدون الأنظمة التي تحدد بواسطة التخطيط ، فإن المدير لن يحدد شيئا لكي ينظمه ، أو أحدا لكي يوجهه ، كما أنه لا حاجة له الى الرقابة . فثلا ، ما قيمة التوجيه اذا لم يكن يعمل على المساعدة في جلب الواقعية الى التخطيط ، وايضا ما أهمية الرقابة اذا لم تكن تعمل على التأكد من أن الخطط تتحقق كما هو مقصود منها . بل في الحقيقة أن المدير يقوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الاهداف ووسائل الوصول اليها كما تحددها جهوده التخطيطية . ويوضح الشكل رقم ٤ - ١ هذه المفاهيم بيانيا . فالتخطيط هو أساس الإدارة ، وتعقب عليه الاعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى .

الشكل رقم ( ٤ - ١ )



#### معنى التخطيط

ان كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع . فبالنسبة لبعض يعتبر اصطلاحا شاملا له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة الى التفاصيل الدقيقة المحددة . وهناك من يفكر في التخطيط

كثافات محدده ، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء تقريبا بقسوم به .  
الفرد يضاف الى ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى الى ظهور الكثير  
من الأنواع المختلفة من التخطيط مما زاد من التخييط .

كما أن هناك البعض الذي يعتبر التخطيط هو اتخاذ القرارات . ولكن هنا  
الاعتبار خطأ ، فإتخاذ القرارات ليس هو نفس الشيء . كالتخطيط . فمن المحتمل  
جدا أن يتخذ الفرد قرارات طول اليوم ، ومع ذلك لا يحقق شيئا من التخطيط .  
ولكن من الناحية الأخرى لا يمكن أن تتم عملية التخطيط - كما سنرى فيما بعد -  
بدون إتخاذ القرارات . أى بعبارة أخرى ، أن عملية إتخاذ القرارات قد لا  
تتطوى على أى تخطيط بالمرة ، ولكن كل عملية تخطيط لابد وأن تنطوى على  
اتخاذ قرارات .

وهناك أيضا إختلاف جوهري بين التخطيط والحطة . - كما إن الكلمتين قد  
تكونا متشابهتين ، ولكن معناهما يختلف . فالتخطيط هو عملية ، كما أنه نشاط .  
أما الحطة فهي ارتباط بسبيل معين من العمل والتصرف يعتقد أنه ضرورى  
للوصول الى نتائج محددة . وللتوضيح ، فعند القيام برحلة بالسيارة فإن الخريطة  
التي تبين الطرق التي ستبغ تمثل الحطة . أما التخطيط فيبدأ من لحظة التفكير في  
القيام بالرحلة ويستمر خلال الرحلة لكي يغطي كل ما يتوقع حدوثه .

أما لو أنقلنا الى تعريف التخطيط فأننا نجد كتب ومراجع الإدارة مزودة  
بالعديد من التعاريف المختلفة . فهناك من يعرف التخطيط بأنه ، التقرير سلفا بما  
يجب عمله ، وكيف يتم ، ومتى ، ومن الذى يقوم به ، . ومن الكتاب من يرى  
أن التخطيط يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات  
والقواعد مع تحديد الوسائل للوعها ، . أما من يرى قاير فيقول ، أن التخطيط  
في الواقع يشمل التدو بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

وأخيراً فان جورج تيرى George Terry يقدم التعريف الرسمى الآتى :

« التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التى يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة . . ومعنى هذا أن المدير - عند قيامه بالتخطيط - يستخدم الحقائق ، والفروض المعقولة ، والقيود ، ومن هذا كله يقوم بتصوير وتكوين الأنشطة اللازمة ، وكيف ستم ، وما هى مساهمتها فى تحقيق النتائج المرغوبة .

ومن ثم فان التخطيط الفعال يقوم على أساس الحقائق وليس على أساس المواقف أو الرغبات . فالحقائق المرتبطة بالموقف المعين يتم تجميعها وتحليلها ، كما أن الأنشطة المقترحة تقوم على أساس الموقف الذى تمليه هذه الحقائق . أما المواقف المحتملة فيبتمد عنها ، أو إذا كان هذا متعذراً فإن المخطط ينبغي أن تتضمن إعترافاً بها مع حمل الإحتياطات اللازمة للتغلب عليها .

والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها ، فالحقائق المطلقة بالموقف موضوع الإعتبار يجب أن ترتبط بخبرة المدير ومعرفة . وينبغى أن يكون المخطط قادراً على تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح فى ذهنه . ويجب عليه أن يتعامل مع الأشياء غير المدروسة مع وضع تفكيره الخلاق فى خطط محددة .

ويتبين ضمناً من معنى التخطيط أنه يتم بالنشاط فى المستقبل ، أى أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية . فبرאسة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر الى الأمام ، وتوقع الأحداث ، والاعداد الطوارئ ، ورسم الأنشطة ، وتقديم تتابع منظم لتحقيق الهدف . فالتخطيط هو فى الحقيقة ممارسة بعد النظر والإعداد للمستقبل . وهو كالجسر الذى يعبر بنا من حيث نوجد الى المكان الذى نريد الوصول إليه .

### أهمية التخطيط

لقد وجد معظم المديرين أنه من الأفضل تكوين أفكار محدودة بخصوص



ما يجب عليهم عمله وذلك قبل البدء في العمل. ولكن من الغريب أن هذا الاعتبار كثيراً ما يهمل ، ومن ثم يسمح المديرون لأنفسهم بالانجذاب الى مواقف تجعلهم تحت رحمة الظروف والاحوال، والتخطيط له نفس أهمية التنفيذ ، وينبغي القيام به بطريقة مناسبة قبل التنفيذ . وبالرغم من ذلك ، ففي الحياة العملية نجد أن العمل قد يتم بدون التخطيط المقدم للعمل المقترح . وهنا تقدم مبررات لهذا المدخل يأتي في مقدمتها القول المعتاد بأن التخطيط مرتفع التكلفة أو بأن الوقت لا يسمح بالتخطيط . ومثل هذا المدخل يربط تحقيق الاشياء بالعمل المادي وحده ، مع تجاهل مساهمة العمل الذهني . فالكثير يخلط بين النشاط وبين تحقيق شيء من وراء هذا النشاط . فثلاً من ناحية الجهد ، نجد أن الرجل الذي يجري في دوائر يذل نفس الجهد الذي يبذله الرجل الذي يجري في الطريق ، ولكن الأول يدور حول نفسه ولن يصل إلا الى النقطة التي بدأ منها بعكس الثاني الذي يحقق نتيجة مختلفة. فالوقت والمال اللذين يستثمران في التخطيط لا يضيعان هباء بل يعودان عادة بانجازات مفيدة أكثر فاعلية . ولذا فالحصول على أفضل النتائج ينبغي على التخطيط والتنفيذ أن يعملوا معاً ، مع سبق التخطيط لوظيفة التنفيذ .

وعلى هذا فإن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالآتي :

• لتحقيق الهدف بأ أكبر فاعلية ، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي . .

والطبيعة الديناميكية للأنشطة تبين أهمية التخطيط نظراً لانه يمكن المدير من مواجهة المستقبل والتغير . ولكن لا يمكن لاي فرد ، حتى ولو كان مديراً ، أن يكون متأكداً من الاحداث المستقبلية . ويزداد عدم التأكد كلما طالت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط ، ولكن التخطيط يجبر المدير على تحديد نماذج الأعمال



المقترحة على ضوء الفروض المتعلقة بالمستقبل وعن طريق جهوده الرقابية يقوم المدير دوريا بمراجعة الخطة وتقييمها وتعديلها إن لزم الأمر وذلك على ضوء التطورات التي قد تحدث في المجال المعين .

وبالرغم من عناصر عدم التأكد الموجودة بالفعل أو التي قد تظهر ، فإن التخطيط له قيمته ومزاياه للمدير . فالتخطيط هو الذي يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية للإدارة . ولا شك أن المدير الذي يعرف الأمور الآتية : ما هي الأهداف التي تحدد ، وما هي الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتحقيق النتائج المرغوبة ، وما هي النتائج التي يجب الوصول إليها ، وما هي العناصر اللازمة - سيكون متأكدا إلى حد كبير من تحقيق الكثير مما لو قام بعمله على أساس يوم إلى آخر ، أو على أساس التخمين أو التجربة والخطأ .

وبالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط يمكن المدير من تجنب الميول نحو ترك الأشياء تسير على علاتها ، ويعطيه الأمل في تحقيق أهداف أحسن وأفضل . فالتخطيط ينبه المدير إلى الفرص المختلفة ويريه الطريق إلى تحقيق هذه الفرص . وإن أهمية التخطيط لا أكبر بكثير من مجرد تزويد الحلول للمشكلات ، فهو يفتح الباب أمام سبل جديدة ، وطرق جديدة لتنفيذ الأشياء ، ويكشف عن فرص محددة كانت من قبل غير معروفة للمخطط .

وإن عملية وضع الأفكار على الورق وإعداد الخطة تزود المخطط بالإرشاد والمساعدة . فالبحث عن الحقائق ، وتحديد سبيل العمل الذي ينبغي ، وتقدير الوقت والجهد والاحتياجات المادية تعتبر كلها في حد ذاتها قوى إيجابية نحو الإدارة الجيدة . فالتخطيط بطبيعته يساعد على تحقيق النتائج المنشودة . فهذه النتائج يحتفظ بها واضحة طول الوقت في أذهان القائمين بالعمل ، ومن ثم يقل

الاهتمام بالقضايا والمشكلات الفرعية . كما أن التخطيط يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية ، والاعمال غير المرتبطة بالموضوع .

والتخطيط مهم أيضا لانه يساعد على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد . فحتى التخطيط السوء يميل إلى استبعاد الأنشطة العشوائية ، وغير الضرورية ، وذات التكاليف المرتفعة . فالتكاليف المنخفضة نسبيا يمكن الحصول عليها عن طريق التنسيق الداخلى المتناسق والذي يتأتى بواسطة التخطيط . والاختلافات بين الإدارات المختلفة نحل ، مع توجيه كل الجهود نحو الاهداف المشتركة . فمثلا ، نجد أن تكاليف تجميع السيارات قد انخفضت الى حد كبير نتيجة للتخطيط الجيد . فالاجزاء والقطع المختلفة توضع معا في النقاط الاستراتيجية على خط التجميع ولذا شك أن وصول السكة الصحيحة من الاجزاء الصحيحة في الوقت المطلوب بالضبط . لكما من الامور التي ترجع إلى التخطيط السليم والتفصيلي . واذا لم يوجد مثل هذا التخطيط فلا شك أن الانتاج سيكون فوضى كاملة مع ارتفاع التكاليف ارتفاعا كبيرا .

كما سبق بتضح أنه بدون التخطيط تصبح قرارات المنشأة مسألة عشوائية ، ويمكن تشبيهها برمان السفينة الذي يبحر بدون أن يعرف هل هو يرغب في الذهاب الى بيروت أو سان فرانسيسكو أو هونج كونج . وعلى ضوء المناقشة أعلاه يمكن أن نذكر أربعة أسباب أساسية للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي :

(١) التغلب على عدم التأكد والتغير : ان المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات .

(٢) تركيز الانتباه على الاغراض : نظرا لان التخطيط كله يوجه نحو

تحقيق أهداف المنشأة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف .

(٣) اكتساب التشغيل الإقتصادي : يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بحسب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء . وبالتناسق في العمليات والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج .

(٤) تسهيل الرقابة : بدون التخطيط لا توجد رقابة فالمدیر لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه نظراً لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم .

#### تفغل التخطيط واستمراده

لكل مدير وظيفة تخطيطية يجب عليه القيام بها . وينبع هذا القول من حقيقة كونه مديراً ومن أن التخطيط هو أحد الوظائف الأساسية للإدارة ، وبالتالي فإن التخطيط يتغلغل في جميع المستويات الإدارية ولا يقتصر على أعضاء الإدارة العليا كما يظن البعض . حقا أن مديري المستوى الأعلى يخصصون جزءا كبيرا من وقتهم للتخطيط ويعملون مع مسائل وأمور أكثر حيوية وأهمية من تلك التي يقوم بها مديري المستويات الوسطى أو السفلى ، إلا أن الحقيقة تبقى ألا وهي أن على كل المدير أن يقوم بالتخطيط داخل نطاق أنشطته المعينة . ومن ثم ففي منشأة الأعمال نجد أن التخطيط الهام يتم سواء بواسطة رئيس العمال أو رئيس مجلس الإدارة .

ويوجد التخطيط في معظم المنشآت بغض النظر عن حجمها . وعادة يوجد في الشركات الكبرى أفراد يخصصون وقتهم بالكامل للتخطيط . وهنا يتركز الاهتمام على أمور يأتي في قمتها تخصيص الموارد المتاحة بأفضل طريقة لتحقيق

الاهداف الاساسية أما في المنشآت الصغيرة ، فإن التخطيط عادة يكون من النوع غير الرسمي ويقوم به مدير المنشأة بنفسه ، وفي الكثير من الحالات يكون من السهل التخطيط للمنشأة الصغيرة نظراً لبساطة الاهداف ولقلة عدد الأفراد الذين يتم التعامل معهم . وعلى كل حال فإن التخطيط يعتبر من الأمور الضرورية لكل من المنشأة الصغيرة والمنشأة الكبيرة .

وبالإضافة إلى تغفل التخطيط فيجب أيضاً أن يتصف بالشمول، أى يشمل جميع نواحي النشاط في المنشأة ولا يقتصر على بعض النواحي دون الأخرى . فوجود خطط فرعية لكل جزء من أجزاء المنشأة مع ارتباطها جميعاً بالخطة الرئيسية يؤدي إلى توحيد الجهود نحو الاهداف العامة المشتركة . وبدون هذا الشمول فمن المحتمل أن تدير بعض الأجزاء على أساس من التخطيط بينما لا تنفذ أجزاء أخرى من المنشأة بذلك ، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الاختناقات وفقدان التوازن وعدم القدرة على تحقيق أهداف المنشأة .

والتخطيط عملية مستمرة ، كما أنه نشاط لا ينتهي أبداً بالنسبة للمدير . وتطورى عملية التخطيط على درجة من المصاربة أو المقامرة نظراً لأنه من المعتاد وجود متغيرات في معظم المجالات بالإضافة إلى أن الحقائق الكاملة قد تكون غير متاحة . ولكن مثل هذه المتغيرات والحقائق غير الكاملة ينبغي تقييمها مع تنمية الخطة على أساس المعلومات المتاحة . ومن ثم فإن الخطة تكون مبدئية وعرضة للتعديل والتغيير كلما ظهرت حقائق جديدة وكلما أعيد تقييم المتغيرات . ولذا فعند وضع الخطة موضع التنفيذ فإن التغيرات التي تحدث في الظروف والفروض تستلزم إجراء التعديلات بصفة مستمرة .

ويتبع معظم المديرين طريقة إعادة اختبار الخطط بانتظام ، وإذا استدعى



الامر يقومون بتعديل الخطط بسرعة على ضوء المراقف الجديدة . وهذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكن بواسطتها أخذ التغير في الحسبان واكتشاف المشكلات الآتية قبل تفاقمها . فالخطيط مهم سواء كانت الأمور تسير بطريقة مرضية أو كانت المتاعب متوقعة . وإن الفضل في التخطيط باستمرار يمكن إرجاعه للعديد من الأسباب ، ولكن أكثر هذه الأسباب شيوعاً هي العجز عن تقدير أهمية التخطيط وإسهاماته والإشغال بالأنشطة الإدارية غير التخطيطية .

### المرونة في التخطيط

يتعامل الخطيط مع المستقبل بما ينطوي عليه من عوامل عدم التأكد والتغير ولهذا السبب تقوم الإدارة بوضع الفروض الخاصة بالظروف المتوقعة والتي سيتم فيها التنفيذ مستقبلاً . وقد لا تتحقق هذه الفروض مما يتطلب إعادة النظر في الخطط على ضوء ما يجد من أمور أثناء التنفيذ وإدخال التعديلات المناسبة على التخطيط الاصل .

لذلك فإن فاعلية التخطيط تتوقف إلى حد كبير على مرونته . ويقصد بالمرونة قابلية الخطة للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة أو التي يتوخد في الحسبان في وقت القيام بالتخطيط وإعداد الخطة . وعن طريق مثل هذه المرونة - أي القابلية للتعديل - يمكن تدارك أثر هذه التغيرات غير المتوقعة مع الاحتفاظ باتجاه الخطة نحو تحقيق الاهداف المحددة لها .

والطريقة المثلى لمقاومة مثل هذه التغيرات غير المتوقعة هي إدخال المرونة في الخطة نفسها ، بحيث أنه إذا اختلفت الاحداث المستقبلية عن الظروف المتوقعة فإن نفس الخطة يمكن الاستمرار في استخدامها مع القليل من التعديلات الضرورية .



فلا يرد عادة لا يقوم بعملية التخطيط وإعداد خطة ثم يضمنها موضع التنفيذ كما هي حرفياً بنقض النظر عن الاحداث الحالية والظروف المحتملة مستقبلاً . وتعتبر الخطة مرنة إذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمقابلة الاحداث كما قد تتضح .

ويقع على المدير مسئولية القيام بعمل ارتباطات تتعلق بالمستقبل . ومثل هذا العمل قد يثير مشكلة رئيسية عندما تكون الارتباطات ضخمة والعائد الذي يتحقق من التنفيذ الناجح للخطة يمتد خلال فترة طويلة من الزمن . فمثلاً القيام بإنشاء مبنى ضخم جديد يستلزم ارتباطات مالية لا يستهان بها . فإذا كانت الخطة تنص على مبنى متخصص أى له غرض واحد ، فإن هذه الخطة لا تنطوي إلا على القليل من المرونة . أما لو كانت الخطة تنص على إنشاء مبنى متعدد الأغراض أى يمكن إستخدامه لأغراض متعددة ، فإن استخدام المبنى يمكن تعديله بتكلفة قليلة وبسرعة لمواجهة التغيرات المستقبلية . هذا فى حين أن المبنى الاول يصبح عديم القيمة فى حالة تغير الظروف التى أنشأ فى ظلها .

وبنفس الاسلوب يمكن الاخذ فى الحسبان - عند التخطيط لكل العوامل المستقبلية المحتملة ووضعها فى شكل حلول أو خطط بديلة . فإذا وقعت الاحداث الطارئة أمكن التحول بسرعة الى إحدى الخطط البديلة . وهذا فى وجود مثل هذه البدائل يجعل من السهل إجراء التعديل الذى تطلبه الاحداث والظروف غير المتوقعة مع تجنب التعرض لخطر توقف الخطة .

### فترة التخطيط

هل تكون الخطط لفترة زمنية قصيرة أو لفترة زمنية طويلة ؟ وكيف سيتم التنسيق بين الخطط قصيرة المدى والخطط طويلة الاجل ؟ إن هذه الاسئلة بين أن

للتخطيط أفاق متعددة ، أى أنه فى بعض الحالات قد يكفى التخطيط لمدة أسبوع مقدما ، بينما فى بعض الحالات قد تمتد المدة المرغوبة إلى عدد من السنين . وحتى بالنسبة لنفس المنشأة فى نفس الوقت قد توجد بها فترات تخطيطية مختلفة لأمر مختلف .

وليس هناك قواعد متفق عليها بخصوص تحديد الفترة الزمنية التى ينطويها التخطيط . وهذا أمر متوقع ويرجع إلى أسباب مشتركة من بينها : قدرة المدير التخطيطية ، نطاق الحطة التى توضع ، التجارب الماضية ، نوع المنشأة وأيضا نوع الصناعة التى تنتمى إليها ، يضاف إلى ذلك أن التكاليف تعتبر أيضا من العوامل الهامة فى تحديد فترة التخطيط . فالمدير يهتم عادة باستخدام الفترة الزمنية الكافية لتبرير ما يتكبده من نفقات .

وبالتالى فكل ما يمكن قوله فى هذا المجال أن فترة التخطيط ينبغي أن تكون كافية حتى تسمح بالتخطيط الفعال وأيضا بالوفاء بالارتباطات الإدارية التى تنطوى عليها الخطط . فشلا فى الصناعات الثقيلة قد تمر سنين طويلة بين وقت بداية إنشاء مصنع جديد إلى أن تظهر المنتجات فى السوق . ومثل هذا التخطيط ينطوى على تنبؤات طويلة الأجل وتستلزم خططا تغطى فترات زمنية طويلة قد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر .

وينبغى أن نلاحظ أنه كلما طالت الفترة الزمنية كلما زادت درجة الخطر التى تنطوى عليها الخطط نظرا لصدورية التنبؤ بالمستقبل البعيد نسبيا . وفى نفس الوقت هناك أخطار تواجهها الخطط التى تغطى فترات قصيرة جدا ، لأنه قد لا يؤخذ فى الحسبان أمور لها أهميتها ولكنها تأتى مباشرة خلف الفترة التى ينطويها التخطيط . ومن الضروري أن يتم التنسيق بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير

الأمم . ويتأتى هذا عن طريق تكاملها بحيث يتناسب التخطيط القصير التخطيط الطويل ويساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل . ويمكن التأكد من هذا التكامل عن طريق الاختبارات الدورية ، ومعرفة ما إذا كان التقدم الجارى يسير فى الاتجاه الصحيح .

### من الذى يقوم بالتخطيط

سبق أن أوضحنا أن جميع المديرين يقومون بالتخطيط . ولكن البعض منهم يقومون بالتخطيط أكثر من غيره نظراً لمستلزمات مراكزهم . وفى بعض الأحيان يقوم عضو الإدارة بكل أعماله التخطيطية ، بينما فى حالات أخرى يشترك معه فى هذا العمل رؤوسه الإداريين أو قد يفوض هذا العمل لافراد معينين . ومن ثم يمكن للمدير عند قيامه بالتخطيط اتباع طريقة من بين عدد من الطرق المحتملة والتى منها الآتى :

#### ١ - يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط :

وهذه الطريقة تستلزم وقتاً وجهداً كبيرين من جانب المدير ولكنها تعمل على الارتباط الوثيق بين التنفيذ والتخطيط . وعادة ما يكون التخطيط فى مثل هذه الظروف تخطيطاً عملياً وواقعياً ، يوفر المرونة ، ويمكن تغيير الخطط بسرعة ، ويعمل على تنمية مجموعة من المديرين القديرين . وبالرغم من كل ذلك فإنه من النادر استخدام هذه الطريقة حالياً وخاصة فى المنشآت الكبيرة .

#### ٢ - يقوم المدير بالتخطيط مع الاستفادة من المقترحات المقدمة من

مرؤوسيه :

وهذا المدخل ينتشر استخدامه . فالكثير من المديرين يشعرون أنه نظراً لمعرفتهم للأهداف وبما لديهم من الحقائق والمعلومات ، فإنهم فى مركز ممتاز للقيام

بالتخطيط بفاعلية . ولكنهم بالرغم من ذلك يشجعون مرؤوسيهـم على المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم . وهذه المساهمات تتم بطريقتين : (١) قبل تكوين الخطة بواسطة المدير ، أو (٢) بعد تكوين الخطة عن طريق إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف فيها كما يراها المرؤوسين ، ولا شك أن هذا المدخل يزيد من قبول المرؤوسين للخطة التي يضمها المدير ، ولكنها تؤدي الى إبطاء العمل التخطيطي للمدير .

٣ - يقوم المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة ثم تقديمها المرؤوسين الذين يقومون بوضع التفاصيل .

وتتم هذه الطريقة بإشراك المرؤوسين ، ومن ثم يزداد تعاونهم ومساندتهم . هذا بالإضافة الى أنها تعمل على المحافظة على وقت المدير وجهده . ويظهر إمتياز هذا الترتيب بصفة خاصة عندما تستلزم واجبات التخطيط معرفة من نوع خاص أو فنية . وبالرغم من ذلك فإن هذا المدخل يحتاج الى وقت أطول لوضع الخطة ، كما أنه يبعد المدير عن العمل التخطيطي .

٤ - يقوم المرؤوسين بالتخطيط ويقدمون الخطط للمدير لاعتمادها :

وهذه الطريقة تزيج عن كامل المدير معظم الجهود التخطيطية وتساعد على تنمية المرؤوسين . ولكن هناك خطر أن الخطط قد تنقصها الدقة والواقعية والقابلية للتنفيذ . يضاف الى ذلك أن المساهمة الشخصية للمدير ستقل كما أن أهميته قد تتضاءل .

والداخل السابقة ليس من الضروري أن يقتصر الاستخدام على واحد منها طول الوقت ، فن المحتمل أن يستخدم مدخل منها عند التخطيط لهدف معين ، بينما يستخدم مدخل آخر للتخطيط لهدف مختلف . والطريقة التي ستتبع في الحالة



المهينة تتوقف على ظروف هذه الحالة وعلى الرغبات الشخصية للمدير وقدراته .

وهناك مدرستان مختلفتان للفكر بخصوص الاجابة على سؤال : هل ينبغي فصل الاداء التخطيطى عن الاداء التشغيلى ؟ ويشعر البعض أن هذا الفصل غير عمل ، فالتخطيط والتنفيذ مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وخاصة في مستويات الادارة العليا . ومن ثم فإن نفس الادارى يمكنه القيام بهاتين الوظيفتين أفضل من غيره مما يترتب عنه تحقيق احسن النتائج . ويضيف أنصار هذا الرأى أنه من المفيد جداً قيام نفس الفرد بالتخطيط والتشغيل نظراً لأن هذا يسمح بتوفير المرونة السريعة والضرورية في الخطط ، وبالاقتراب من المشكلات العاجلة ، والامام الكامل بكل التسهيلات والموارد المتاحة . كما أن هذا الجمع يعمل على تنمية المديرين الأكفاء .

وبالعكس ، فإن الكثيرين يتمسكون بالرأى الذى يقول بضرورة فصل التخطيط عن التشغيل ، أى يقوم شخص بإنجاز التخطيط بينما يقوم شخص آخر بالتشغيل . ويعتقد أعضاء هذه المدرسة أن أكثر التخطيط فاعلية هو ذلك الذى يتم عندما يخصص المخطط كل فكره لوظيفة التخطيط الحرة مع ابتعاده الكامل عن المشكلات التشغيلية الحالية . أما الجميع بينها فيؤدى الى الإساءة لكل من التخطيط والتشغيل . أو بعبارة أخرى ، أن التخطيط وظيفة متخصصة ويجب معالجتها بهذه الصفة . فالمخطط هو الذى يتوقع المشكلات ويجب أن يتمتع بالحرية في تنظيم النتائج والآثار المحتملة للكثير من التصرفات والاعمال الحالية أو المتوقعة . وهذه تستلزم مقدرة على التخيل والتفكير والخلق والرؤية لا يوفقها ضغط المشكلات التشغيلية التى من المحتمل إمكان حلها بطريقة أفضل بواسطة آخرين خلاف القائم بالتخطيط . وبالإضافة الى ذلك فإن العمل التخطيطى الجيد يتطلب التشاور ، والامام أولاً بأول بكل التطورات والاساليب الجديدة ، وقياس النتائج والاداء في ضوء الاهداف ، ومثل هذه الانشطة بالرغم من أهميتها قد



يعتبر القائم بعملية التخطيط الى تركها إذا كانت المشكلات التشغيلية تستغرق وقته بالكامل .

وتلعب الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة دورا هاما في الاجابة على سؤال: من الذى يقوم بالتخطيط ؟ وبصفة عامة فإن الخطط طويلة الاجل - أى التى تغطى فترات زمنية طويلة نسبيا - يقوم بوضعها أعضاء الادارة العليا . أما الخطط الجارية أو التى تغطى فترة زمنية قصيرة فان إعدادها يتم بواسطة المديرين فى

### الجدول رقم ( ٤ - ١ )

تقديرات الوقت الذى يبذله المديرون فى المستويات التنظيمية المختلفة على التخطيط طبقاً للفترة الزمنية التى تغطيها الخطط

المستوى التنظيمى للمدير	الفترة التى تغطيها الخطة				
	حاليا	شهر مقدما	٦ شهور مقدما	سنة مقدما	٥ سنوات مقدما
رئيس مجلس الإدارة	٢٪	٥٪	٢٠٪	٢٥٪	٤٨٪
مدير عام	٥	١٥	٤٠	٢٠	١٠
مدير ادارة	٢٥	٥٠	١٥	١٠	
رئيس قسم	٥٠	٢٠	١٥	٥	
مشرف	٨٠	١٥	٥		

المستويات التنظيمية الدنيا . والجدول رقم ( ٤ - ١ ) والذى أعده جورج تيرى George Terry يوضح الكلام السابق ويبين أن الوقت الذى ينفقه كل مدير فى التخطيط يختلف حسب مستواه التنظيمى .

## المشاركة في التخطيط

إن المخطط في وقتنا الحاضر عادة ما يتشاور مع الآخرين، ومن ثم يحصل على النصيحة، وعلى الحقائق من العديد من المصادر، وعلى الآراء بخصوص الأفكار المختلفة المتعلقة بما ينبغي عمله، وعلى الموافقة على كل أو على أجزاء من الخطة المبدئية التي يقوم بإعدادها. وبالتالي فن النادر أن نجد مديرا يقوم وحدة بوضع أى خطة لها أهميتها بالكامل.

ولا يؤدي التشاور مع الآخرين إلى تحسين المخطط فقط، بل يؤدي أيضا إلى جعل المخطط تلقى قبولا أكبر من جانب الآخرين. فالمشاركة الجماعية في التخطيط تساهم نحو علاقات إنسانية أفضل، فهي تساعد في الحصول على المساندة والاهتمام القلبي بالخطة من جانب كل أعضاء الجماعة. ولا شك أن مثل هذه المساندة والاهتمام بالخطة ستؤدي إلى تحقيق نتائج ممتازة.

ولقد استخدمت اللجان بنجاح في التخطيط. وتعمل الخصائص الموروثة في اللجان على تقديم وسائل فعالة لضمان تفهم المخطط بواسطة الأعضاء المختلفين، ولا كتنساب الأفكار من مختلف أجزاء المنشأة ومن مختلف مستوياتها التنظيمية. وهنا يمكن ظهور الأفكار واكتشاف الاقتراحات وتجميع المعلومات الكاملة بخصوص المخطط الحالية أو المبدئية، وغالبا ما يشتر أعضاء اللجنة بالتزام شخصي للعمل على انجاح الخطة. هذا بالإضافة إلى زيادة اهتمامهم بالتخطيط كوظيفة رئيسية للمنشأة، وبإميل أنفسهم للمشاركة في نشاط التخطيط.

وتوجد في كثير من الشركات لجنة أساسية للتخطيط تتكون من رئيس مجلس الإدارة ومن كبار المديرين. وتتضمن واجبات أعضاء هذه اللجنة تحديد وتوضيح الأهداف والمخطط الرئيسية، وتحسين وتكامل التوصيات المقدمة لهم

من اللجان الفرعية للتخطيط والتي تغطي كل جوانب المنشأة . ولا شك أن استخدام اللجنة الأساسية للتخطيط والتي تكملها اللجان الفرعية يركز الاهتمام على الأدوار الأساسية التي يلعبها أعضاء الإدارة في المستويات العليا والوسطى في عملية التخطيط . وعلى هؤلاء المديرين بدورهم تشجيع المديرين الآخرين على المشاركة في التخطيط . كما ينبغي على الاختصاصيين والفنيين ، ومديرى الوظائف التشغيلية غير التشغيلية أن يقوموا أيضا بدور في التخطيط ، ولكن جهودهم تكون أساسا لتقديم المساعدة الى المديرين التشغيليين . والتخطيط الذى يتم بدون المديرين التشغيليين ينتهى عادة الى أن يكون مضيعة للوقت والمال .

### مزايا التخطيط

للتخطيط مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها الآتى :

- ١ - يتعلق التخطيط بالمستقبل الذى بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير . وبالتالي يمكن بواسطة التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها .
- ٢ - يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها .
- ٣ - يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأشطة الهادفة والنظمة . فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة ، مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبدولة .
- ٤ - يخفض التخطيط العمل غير المنتج الى أدنى حد . فالجهود التى ستبدل ندرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد .
- ٥ - يؤدى التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة .

لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة الى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعضها ببعض من أجل تحقق الهدف في الوقت المحدد .

٦ - يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها - كما أنواعا - وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات .

٧ - يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة الى أدنى حد .

٨ - يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل . وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط ، ومن الإلمام بالأماس الذي تقسم عليه التصرفات الإدارية . كما يترتب أيضا على مثل هذا التصور التقليل من الغرقة والتخبط .

٩ - يساعد التخطيط بمساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط .

١٠ - يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة . وكما سبق وأن رأينا فهناك علاقة وثيقة بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة . والوظيفة الأخيرة التي تعمل على التأكد من أن الأنشطة تطابق الخطط لا يمكن القيام بها إطلاقا في حالة عدم وجود الخطط .

من المزايا السابقة يتبين اننا بوضوح أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الادارية ، ومن ثم فهو من الوظائف الضرورية للادارة .

## قيود التخطيط

بالرغم من أن التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية الحيوية والضرورية ، إلا أن هناك قيود عملية تحد من استخدامه . وسنذكر فيما يلي بعض هذه القيود :

١ - الشك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل : فالتخطيط كما نعلم يتعاقب بالمستقبل بما ينطوي عليه من غموض وعدم تأكد وتغير . وبالتالي فإن قاعدة الحطة تتأثر بمدى صحة الفروض المتعلقة بالمستقبل والتي استخدمت لتكوين الحطة . وكما هو معروف فلا يمكن لأي مدير أن يتنبأ بدقة وبالكامل بالأحداث المستقبلية . وفي حالة تغير الظروف التي يتم في ظلها تنفيذ الحطة تغيرها كبيرا عما كان يتوقعه المخطط ، فإن الحطة تفقد الكثير من قيمتها .

٢ - ارتفاع تكلفة التخطيط : هناك من يعترض على القيام بالتخطيط بحجة أن تكلفة العمل التخطيطي تفوق بكثير قيمة مساهمته الفعلية . ويعتقد هؤلاء المعترضين أنه من الأفضل انفاق هذه الأموال على التنفيذ - أي على الأداء الفعل للام عمل المادى . ومثل كل الوظائف ، فإن التخطيط يجب أن يبرر وجوده ، كما أن مقدار الأنشطة التخطيطية ومدادها ينبغي أن تتشى مع ظروف كل حالة ، وبالتالي يجب إثبات أن ما ينفق على التخطيط من وقت وجهد ومال يحقق من المزايا ما يفوق تلك التي يمكن الحصول عليها من وظيفة أخرى .

٣ - المواقف السيكولوجية : ويأتى في مقدمة تلك المواقف حقيقة أن الكثير من الناس يهتم بالحاضر أكثر من اهتمامه بالمستقبل . فالحاضر مؤكد ومرغوب بينما المستقبل يعنى التغيير والتعديل للظروف الجديدة .

٤ - التخطيط يقيد الحرية والمبادأة . يشمر البعض أن الخطط الموضوعية تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادأة ، وأصحاب هذا الراى يشيرون



بصفة خاصة إلى الشركات الضخمة حيث توضع السياسات والإجراءات في المركز الرئيسي .

هـ - التخطيط يؤخر العمل : يعيب البعض على التخطيط بأنه يضيع الوقت بما يترتب عليه التأخير في التنفيذ . وهم يبررون قولهم بذكر بعض المواقف العاجلة أو الطارئة التي لا تسمح بالتأخير بل تستلزم اتخاذ قرارات في الحال . ففي مثل هذه الحالات يكون العمل أكثر أهمية من التفكير في المشكلات التي ستحدث في المستقبل . ومرة أخرى فإن مثل هذه الحالات الاستثنائية قد تحدث ، و يمكن التنفيذ السريع لا يعنى بالضرورة النجاح في تحقيق نتائج مفيدة .

هـ-هـ هي بعض قيود التخطيط والتي ينبغي - بغض النظر عن مدى جدتها أو أهميتها - أخذها في الحسبان وهي في مجموعها لا تقلل من أهمية التخطيط ولا تنفي عنه كونه وظيفة ضرورية من وظائف الإدارة . وعلى كل حال ، فإن هذه القيود وغيرها ينبغي مقارنتها بالمزايا التي يتوقع تحقيقها من وراء القيام بعملية التخطيط . فمثل هذه المقارنة تساعد المدير على تحديد مدى العمل التخطيطي الذي ينبغي عليه القيام به .

## خطوات التخطيط

التخطيط نشاط فردي يعتمد إلى حد كبير على اعتبارات مثل الخصائص المميزة للنشأة ، ورغبات أعضاء الإدارة العليا ، والظروف المعينة خارج المنشأة والتي تؤثر على عملياتها ، والشخص أو الأشخاص الذين يقومون بأداء وظيفة التخطيط . وبالرغم من هذه الاعتبارات فإن معظم العمل التخطيطي يتميز بخطوات أساسية معينة .

وبالرغم من أن الخطوات الأساسية للتخطيط المنطقي والتي ستقوم بمناقشتها تتعلق ببرامج رئيسية مثل شراء مصنع أو تجهيزات آلية ضخمة أو أسطول من الطائرات النفاثة ، إلا أن الخطوات نفسها يجب اتباعها في كل عمليات التخطيط الكاملة . ونظرا لأن المخطط الفرعية غير الرئيسية عادة ما تكون أبسط ، فإن بعض خطوات التخطيط يمكن القيام بها بسهولة . ولا شك أن المدير الرشيد إن ينفق من وقته ما قيمته ١٠٠ جنيه لكي يضع خطة قيمتها ٥ جنيهات ، ولكن الأكثر خطورة أن ترى مديرا ينفق من وقته ما يساوي ٥ جنيهات ليتخذ قرارا تخطيطيا ينطوي على الملايين من الجنيهات .

ولا بد أن يكون القائم بعملية التخطيط على بينة ومعرفة من الفرصة أو المشكلة التي يخطط لها . وهذه المعرفة في الحقيقة نقطة البداية للتخطيط بالرغم من أنها تسبق التخطيط الفعلي ، ومن ثم لا تعتبر جزءا من عملية التخطيط أو خطوة من خطواته . وتتطلب هذه المعرفة البحث عن الفرص المستقبلية المحتملة مع المقدرة على رؤيتها بوضوح وبالكامل . ولا شك أن إرساء هذه الاهداف الواقعية يتوقف على هذه المعرفة .

أما خطوات التخطيط فهي الخطوات الست الآتية :

- ١ - تحديد الاهداف .
- ٢ - وضع العروض التخطيطية .
- ٣ - تحديد البدائل .
- ٤ - تقييم البدائل .
- ٥ - الاختيار .
- ٦ - تكرير الخطط المشتقة .

## ١ - تحديد الاهداف :

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط ذاتها هي تحديد ووضع أهداف تخطيطية للنشأة كلها كوحدة واحدة وبعد ذلك لكل جزء منها . وتشير الأهداف إلى النقاط النهائية لما يجب عمله ، وأين يوجه الاهتمام الأول ، وما الذي سيتحقق من شبكة السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات التقديرية ( الموازنات التخطيطية ) . البراج . فالتخطيط يجب أن يتجه نحو هدف أو غرض محدد ليكون ذي فائدة .

وبنفي أن تحكم أهداف المنشأة طبيعة كل الخطط الرئيسية ، والتي - عن طريق حكمها لهذه الأهداف - تحدد أهداف الإدارات الرئيسية . وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها أهداف الأقسام ويمكننا كلما انجهدنا إلى أسفل . ولا شك أن أهداف الأقسام في المستويات الأدنى يمكن وضعها بطريقة أفضل إذا كان المديرون في هذه المستويات متفهمين الأهداف الشاملة للمنشأة كلها وكذلك الأهداف المشتقة منها

## ٢ - الفروض التخطيطية :

أما الخطوة المنطقية الثانية في التخطيط فهي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط ، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي تتمثل فيها الخطط . وتستلزم هذه الخطوة القيام بفتوات مثل : ما نوع وطبيعة الاسواق في المستقبل ؟ وما مقدار المبيعات ؟ ما هي الاسعار ؟ ما هي المنتجات ؟ ما معدل الاجور ؟ ما هي التكاليف ؟ ما هي سعر الضريبة ؟ كيف سيتم تمويل الرسم ؟ ما هي سياسة توزيع الارباح ؟ ما هي البيئة السياسية والاجتماعية ؟ الخ .

وتتطوى الفروض التخطيطية على أكثر بكثير من التنبؤات الأساسية للسكان والأسعار والتكاليف والانتاج والأسواق وما شابه ذلك .

وتنقسم الفروض التخطيطية الى ثلاثة أنواع هي :

( ١ ) فروض لا يمكن السيطرة عليها noncontrollable ، مثل نمو السكان ، مستقبل مستويات الأسعار ، سعر الضريبة والسياسات الضريبية ، البيئة السياسية والدورات التجارية .

( ب ) فروض لا يمكن السيطرة عليها ، ولكن يمكن التأثير عليها Semicontrollable مثل اقتراحات الشركة بخصوص حصتها في السوق ، معدل دوران العمال ، كفاءة العمال ، والسياسة السعرية للشركة .

( ج ) فروض يمكن السيطرة عليها Controllable ، وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتتطوى على سياسات وبرامج مثل التوسع في أسواق جديدة ، اختيار موقع المصنع ، والقيام ببرامج بحوث واسع النطاق . ونظراً لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى حد كبير ، فليس من المربح أو من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفاصيل البيئة المستقبلية بالخطوة . ومن ثم ينبغي أن تقتصر الفروض - كسالة واقعية وعملية - على النواحي الحرجة أو الاستراتيجية في الخطوة ، أي تلك التي تؤثر أكثر من غيرها على تشغيل الخطوة .

ومن النادر أن يتفق كل أعضاء إدارة المنشأة وكل المستويات على مستقبل الشركة . فأحد المديرين قد يتوقع ارتفاع الأسعار ١٠٪ خلال السنوات الخمس القادمة ، بينما مدير آخر يتوقع أن يكون الارتفاع ٥٠٪ ، هذا بينما مدير

ثالث قد يتوقع انخفاض الأسعار . وبالتالي يجب الاتفاق على الفروض التي ستستخدم في المنشأة والا فقد التخطيط تناسقه وهو أمر على جانب كبير من الخطورة . وعند الاتفاق على مجموعة معينة من الفروض التخطيطية ، يجب على المديرين - وخاصة هؤلاء الذين في قمة التنظيم - التأكد من أن مسؤوليهم من الإداريين ملين ومتفهمين لهذه الفروض والتي على أساسها سيقومون بالتخطيط . ولا يعني هذا أن كل الفروض التخطيطية يجب إلصاقها إلى جميع المديرين ، بل يعني أن كل مدير يجب أن يعرف هذه الفروض التي تعتبر ضرورية للقيام بالتخطيط المتناسق في مجاله .

#### ٤ - تحديد البدائل

إن الخطوة الثالثة في التخطيط هي البحث واختيار البدائل المختلفة وخاصة تلك التي لا تتضح في الحال . ومن النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل . وكثيرا ما يثبت أن البديل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل .

وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصار على تلك التي تعد بأفضل النتائج ، يقوم المخطط بعد ذلك باختبار هذه البدائل . وبالنسبة للبدائل الخاصة بالمخطط الرئيسية ، فإن هذا الاختبار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات والمركز النقدي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملغومة .

#### ٤ - تقييم البدائل

بعد تحديد أفضل البدائل واختبار نقاط القوة والضعف فيه ، تأتي الخطوة الرابعة وهي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض



والأهداف . فأحد البدائل قد يبدو أكثرها ربحية ولكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة تسترد خلال فترة زمنية طويلة ، بينما بديل آخر قد يكون أقل ربحية ولكنه ينطوي على خطر أقل ، هذا في حين أن بديل ثالث قد يكون أكثر مناسبة وملائمة لأهداف المنشأة في الفترة الطويلة .

وإذا كان الهدف الوحيد للمنشأة هو تحقيق الأرباح العاجلة ، وإذا كان المستقبل مؤكداً ، وإذا كان المركز النقدي مالياً والاموال متوفرة بكثرة ، وإذا كانت معظم العوامل من الممكن تحويلها إلى بيانات محددة ، فإن عملية التقييم هذه يجب أن تكون سهلة نسبياً . ولكن الأمور السابقة لا توجد في الحياة الواقعية . فالخطيط يتعامل مع المستقبل بكل ما ينطوي عليه من عدم تأكد ، ومع مشاكل نقص رأس المال ، ومع عوامل غير ملموسة ، ومن ثم فإن التقييم عادة ما يكون صعباً للغاية حتى بالنسبة للمشكلات البسيطة نسبياً .

وفي الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والمديد من القيود ، مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور وأعقدها . وبسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق والأساليب الجديدة من بحوث عمليات وتحليل رياضي وأيضاً الحاسب الآلي ( الكمبيوتر ) للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل .

#### ٥ - اختيار الحطة المقترحة

إن الخطوة الخامسة من خطوات التخطيط هي اختيار أفضل الحطط البديلة . أي أنها النقطة التي يتم فيها تبني الحطة - النقطة الحقيقية لاتخاذ القرار . والقرار قد يتخذ إما بواسطة فرد واحد أو بواسطة جماعة .

ومن الاعتبارات التي تساهم في الحل السليم نجد الآتي :

- (أ) هل الخطة المقترحة بسيطة أم معقدة ؟  
(ب) هل تلقى القبول من الأفراد التشغيليين ؟  
(ج) هل تمتلك من المرونة ما يمكنها من التعديل للظروف المتغيرة ؟  
(د) ما هي المسمات الجديدة والأفراد ، والتدريب ، والإشراف الذي يحتاج إليها .

#### ٦ - تكوين الخطط المشتقة

من النادر أن يكتمل التخطيط عند نقطة اتخاذ القرار واختيار الخطة المقترحة غالباً ما تكون الحاجة إلى تكوين الخطط المشتقة لساندة الخطة الرئيسية ويقوم المديرون في كل جزء من أجزاء المنشأة بوضع وتنفيذ الخطط الضرورية لعمل الخطة الرئيسية حقيقة واقعية . ويجب أن تستمر هذه السلسلة من رد الفعل منجمة إلى أسفل حتى توجد خطة محددة لكل نشاط مشتق من الخطة الأساسية .

### أنواع الخطط

يترتب على القيام بعملية التخطيط الوصول إلى أنواع عديدة من الخطط التي تنبأها المنشأة وأن محاولة تحديد كل أنواع الخطط التي يمكن تواجدها في المنشأة تبين موضوع مدى إتساع عملية التخطيط وشمولها . ويمكن تصنيف الخطط إلى الأنواع الآتية :

١ - الأهداف والغراض

٢ - السياسات

٣ - الإجراءات

٤ - القواعد

## ٥ - البراج

### ٦ - الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية .

وسنقوم فيما يلي بمناقشة هذه الأنواع من الخطط مع التوسع بعض الشيء في مناقشة الأنواع الثلاثة الأولى .

### الأغراض أو الأهداف Objectives or Goals

الأهداف هي الغايات أو النهايات المطلوب الوصول إليها . وكما سبق أن كررنا القول لا يمكن تصور أى جهد جماعى منتج فعال دون أن يكون له هدف أو أهداف . والأهداف لا تكتمل فقط نقطة النهاية للتخطيط ، بل هي أيضا كما سبق وأن رأينا - الغاية التى يتجه إليها التنظيم والتنشكيل والترجيح والرقابة . والأهداف تتلاق بالمستقبل والآمال التى يراود تحقيقها فى المستقبل والتى يبدل فى سبيلها الجهد ، أى أنها ليست مجرد أحلام أو رغبات اعتباطية .

وبينا تشكل أهداف المنشأة الخطه الأساسية للشروع ، فإن كل إدارة من إداراتها قد تكون لها أغراضها وأهدافها . ومن الطبيعي أن تساهم أهداف كل إدارة أو قسم نحو تحقيق أهداف المنشأة . ولكن هاتان المجموعتان من الأهداف قد تكون مختلفة كل الاختلاف . فثلا إذا كان هدف المنشأة هو تحقيق الربح فى ميدان الائتمانيات فإن هدف إدارة الإنتاج بهذه المنشأة قد يكون إنتاج العدد المطلوب من التلفزيونات بتصميم معين وجودة معينة وبأقل تكلفة ممكنة . وهذه الأهداف متشعبة مع بعضها ومتنافسة . ولكنها تختلف من ناحية إن إدارة الإنتاج وحدها لا يمكنها ضمان تحقيق الربح .

ومن المهم أن تذكر أن الأهداف هي خطط ونسازم مع عملية التخطيط كأي نوع آخر من التخطيط ، بالرغم من أنها تعتبر فى نفس الوقت نقاط النهاية

للتخطيط . فمثلا هدف الربح ، لا يمكن تخمينه أو الاكتفاء بالرغبة في تحقيقه بل لا بد من تحديده بالضبط كتحديد أى نوع آخر من الخطط . وبالمثل فإن خطة لتحقيق قدر معين مستهدف من الربح تنطوى في طياتها أو يشتق منها أهداف للإدارات أو الأقسام .

وتحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في التخطيط والتي ينبغي القيام بها وبكل دقة وعناية . فلا يمكن لأى فرد أن ينجح في الوصول إلى هدف غير واضح وغير محدد . وينبغي تحديد الأهداف بطريقة تمكننا في النهاية من الحكم على النشاط بالنجاح أو الفشل . أو بعبارة أخرى يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بما يمكننا من الحكم هل نجحنا في الوصول إليها أم لا .

ويترتب على عدم وجود الأهداف أو الفشل في معرفتها بوضوح أن تصبح مهمة الإدارة صعبة للغاية . هذا إذا أمكن بالمرّة القيام بمهمة الإدارة بمعناها الحقيقي . فكثيراً ما تذهب الجهود هباء نظراً لبذلها على العديد من الاتجاهات غير المؤكدة وعلى الصراعات المتداخلة بين الأفراد . والحاجة الأولى لمعظم المنشآت هي هدف واحد أو عدة أهداف رئيسية توجه نحوها جهود كل الأعضاء وبمهمة خاصة جهود القادة . فقبل إمكان استخدام العمل الذهني والمادى بذكاء ينبغي أن يكون موجهاً نحو غرض أو هدف معين .

ومن السهل فهم الحقيقة البسيطة . ولكن الحيوية الجوهرية . التي تنص على ضرورة وضع أهداف مشتركة تتجه إليها كل الجهود والأنشطة . ولكن للأسف كثيراً ما نجد أن الأهداف تنسى أو تهمل . وبالتالي فليس من الغريب أن نسمع من يقول أن الأهداف هي المنطقة المهمة في الإدارة . فكثيراً ما يحدد المدير أنه قد انغمس في تفاصيل العمليات الجارية لدرجة تجعله على غير بينة من الهدف

الأساسي الشامل للمفكرة التي يعالجها . وبالتالي فإن أفضل اقتراح يمكن تقديمه للدير هو أن يتوقف دوريا لكي ينظر الى أهدافه ثم يحدد اتجاهه وهل هو يعمل نحو تحقيق هذه الأهداف . فالإدارة الفعالة من الصعب جداً تحقيقها بدون أهداف محددة .

### الأهداف ومجالات النشاط :

من الأخطاء الشائعة عند التعامل مع الأهداف هو ما نراه من تحديد مجالات النشاط بدلا من تحديد الأهداف ذاتها . ولكن أفضل الأهداف هي تلك التي تتمتع بالتحديد الواضح ، والتي يعبر عنها عادة في شكل كيات ، أو زمن ، أو جودة ، أو جنيهاً ، أو نسب مئوية . فالتعبير عن هدف بأنه ، تخفيض التكاليف ، في الحقيقة ليس هدفاً بالمرّة بل هو ببساطة إشارة الى مجال عام للنشاط . فأحد العاملين قد يبذل كل جهده لتخفيض التكاليف ومع ذلك لا يضيف إلا القليل نحو هدف المنشأة . والسبب في ذلك قد يرجع الى أن نجاحه في تخفيض التكاليف قد يكون على حساب التضحية بالخدمة التي تقدمها المنشأة ، أو قد يكون يتركّزه على النوع الخطأ من الأنشطة لتخفيض التكلفة .

وفي بعض الحالات قد تكون هناك الكثير من الأهداف التي ينبغي على شخص واحد تحقيقها . وهنا سنجد محاولة تغطية مجال النشاط بواسطة العديد من الأهداف . ولكن لغرض تحقيق أفضل النتائج ينبغي ألا تزيد أهداف أى عمل عن هدفين الى خمسة أهداف . فإذا كان من الضروري زيادة العدد عن هذا الحد فيجب دمج هذه الأهداف بطريقة أو أخرى حتى يمكن وضعها بطريقة أبسط . وتؤدي الزيادة الكبيرة في عدد الأهداف الى تقليل الأهمية النسبية للأهداف الرئيسية مع إعطاء أهمية لا داعي لها للأهداف الفرعية .



وهناك أيضا مسألة تركيز الاهتمام على الاهداف . فعند تحديد أهداف معينة المدير ينبغي توضيح الأهمية النفسية لكل هدف . ويجب على المدير أن يعلم أي الأهداف أكثر أهمية ، وما الهدف الثاني من ناحية الأهمية وهكذا . ومثل هذا الترتيب لأهمية الأهداف يشجع المدير على موازنة جهوده ويساعد على التخطيط الواقعي للعمل الذي ينبغي عليه القيام به .

### ديناميكية الاهداف :

تبقى بعض الأهداف ثابتة، بينما البعض الآخر يتغير بتغير الظروف والأحوال . وإلى حد كبير فإن التغيرات التي تحدث في الأهداف تتم ببطء باستثناء حالات الطوارئ أو الكوارث . وعادة تتغير الأهداف كلما كبرت المنشأة واحتدت مجالات ومناطق عملياتها . ومثال ذلك إضافة منتجات جديدة لخطوط إنتاجها ، أو استخدام المنافذ الجديدة للتوزيع ، أو التوسع في المنطقة الجغرافية لنشاطها التسويقي . . .

وقد تتغير الأهداف أيضا في حالة انكماش المنشأة ، ومثال ذلك بيعها لجزء منها إلى منشأة أخرى ، أو التوقف عن إنتاج منتجات معينة أو التوقف عن البيع وأسواق معينة . يضاف إلى ذلك أن حالة المنافسة قد تتطلب في بعض الحالات لإجراء تغييرات في أهداف المنشأة . وأخيرا لا ينبغي عنايتنا بصدور تشريعات جديدة تؤثر على أنشطة المنشأة ، والتطورات القومية والدولية من ثورات وحروب . . . الخ - كلها أمثلة لأمور قد تسبب في تعديل أهداف المنشأة .

### مزايا تحديد الاهداف :

يترتب على تحديد الأهداف تحقيق العديد من الفوائد والمزايا منها الآتي :

- ١ - تعتبر الأهداف بمثابة العلامات الرئيسية التي تحدد الاتجاه العام الذي يجب أن تسير فيه كل الجهود الجماعية المنتجة .

٢ - تخدم الاهداف كدافع لكل عضو في الجماعة للقيام بعمله وذلك عن طريق ربط اهدافه بأهداف المنشأة أو الجماعة التي ينتمى اليها .

٣ - تسهل الاهداف من تحقيق التنسيق بين الجهود الفردية ، فكل فرد في الجماعة يعرف الاهداف المطلوب منه الوصول اليها وبالتالي يعمل الجميع متعاونين مع بعضهم البعض لتحقيق هذه الاهداف .

٤ - يتوقف التخطيط كوظيفة إدارية مفيدة على الاختيار السليم والتحديد الرشيد الاهداف . فالتحديد غير السليم للاهداف يجعل التخطيط بكامله غير منسجم .

٥ - تساعد الاهداف على وضع الخطط المتكاملة والمتناسقة مع بعضها البعض .

٦ - تعتبر الاهداف بمثابة معايير يمكن استخدامها للقيام بوظيفة الرقابة . فعدم تحديد الاهداف يعني عدم توفر المعايير أو المقاييس الملائمة التي يتم على أساسها تحليل نتائج الاعمال .

### هياكلية الاهداف :

توجد في كل منشأة هياكلية الاهداف ، أي سلسلة متدرجة من الاهداف تغطي كل مستوياتها التنظيمية . ومن الممكن أن تشمل هذه الهياكلية على أغراض تتعلق بكل المنشآت بصفة عامة ، مثل تلك التي تهتم بأهداف العملاء أو الجمهور أو المجتمع ككل ، ولكن من المفضل أن تقتصر تلك الهياكلية على الاهداف داخل المنشأة ، أي أهداف المديرين وغير المديرين وذلك في كل المستويات التنظيمية المختلفة في المنشأة وهذا هو المفهوم الذي سنتبعه في مناقشتنا .

وفي قمة التنظيم يوجد الغرض الرئيسي أو الأغراض الرئيسية والتي تعتبر هدفا لكل الجهود في المنشأة . وبلى تلك الاهداف الرئيسية - ولكن ترتبط بها

كل الارتباط أهداف الإدارات . أى توجد لكل إدارة من إدارات المنشأة أهداف منبثقة من الهدف الرئيسى أو الأهداف الرئيسية للمنشأة . ونظراً لأن كل إدارة تتكون من عدد من الأقسام ، فيتم أيضاً تحديد أهداف لكل قسم من واقع أهداف الإدارة التى يتبعها . وتستمر هكذا عملية التحديد للأهداف حتى تصل الى مستوى التشغيل حيث توجد الأهداف الفردية .

وهذه السلسلة المتدرجة من الأهداف من أعلى الى أسفل هى التى يطلق عليها اصطلاح « هيراركية » ، وهذه الأهداف مرتبطة ببعضها ارتباطاً رأسياً . ولو بدأنا من أسفل فإن تحقيق الهدف فى هذا المستوى يجب أن يساهم فى تحقيق الهدف الذى يعلوه . . . وهكذا حتى نصل الى تحقيق الهدف الرئيسى للمنشأة كلها . وبهذا الأسلوب يمكن تزويد كل أعضاء المنشأة بنموذج متكامل ومتجانس الأهداف .

ويلاحظ أنه كلما اتجهنا الى أسفل يصبح من الضرورى تحديد أهداف الأفراد بلمعة واضحة ودقيقة ومحددة . وبصفة عامة يجب أن يعبر عن هذه الأهداف بوحدات يمكن قياسها مثل إنتاج عدد معين من الوحدات فى كل ساعة لعدد معين من الساعات .

#### الاستخدام الفعال للأهداف :

هناك عدة أشياء يمكنها جعل عمل الأهداف أكثر فاعلية ومنها الآتى :

١ - يجب على كل عضو من أعضاء الإدارة أن يعرف ما هى أهدافه وأن يعرف أنه يتوقع منه تحقيق هذه الأهداف .

٢ - يجب على المدير أن يحافظ على التوازن بين الأهداف التى يعتبر مسئولاً عن تحقيقها . فثل هذا التوازن هو الذى يمكنه من السيطرة الكاملة على عملياته .

أما تحقيق بعض أهدافه على حساب البعض الآخر فقد يؤدي إلى عدم توازن  
خطير في العمليات .

٣ - ينبغي بقدر الإمكان إشراك الفرد في عملية تحديد أهدافه . فهذه المشاركة  
تشجعه على التفكير الواسع ، وعلى الاستفادة من خبرته ، مع تفهمه الجيد لهذه  
الأهداف والإحساس بعذالتها .

٤ - وأخيرا ينبغي ألا نتوقع الكمال عند البدء في وضع برنامج للتحديد  
الأهداف ، فبمرور الوقت يمكن اكتساب الخبرة في هذا المجال مع استبعاد  
الأهداف غير الواقعية وتحسين عملية التحديد .

### ٢ - السياسات Policies

السياسات هي تصريح عام أو فهم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند  
اتخاذهم القرارات ، وهي توضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه  
وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل . والسياسات قد تكون صريحة أو  
ضمنية ، فبالرغم من أن الكثير من السياسات توضع كتابة وبطريقة صريحة ،  
إلا أن للبعض منها قد ينمو بطريقة ضمنية . فمثلا ، رئيس مجلس إدارة شركة  
يتبع باستمرار أسلوب الترقية من داخل شركته . وهذا التصرف الذي يتمسك  
به رئيس مجلس الإدارة يفسر كسياسة للشركة من جانب مرؤوسيه وينجمونها  
بدورهم .

وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله . وتضمن أن القرار  
سيكون متماشيا مع الأهداف ومساهما في تحقيقها ، ففي أية منشأة توجد المئات  
من المشكلات المطلوب حلها . والمئات من القرارات الواجب اتخاذها . ولكن  
الكثير من هذه المشكلات ذات طبيعة متكررة . ومن ثم فن الضرورى وضع

السياسة التي تطبق في كل الحالات المتماثلة وبوجودها يمكن تجنب التعطيل التكرار أو الرجوع عنه سترة إلى الرؤساء في المسائل المتماثلة ، كما أنها تقدم مبعكلاً موحداً لأنواع أخرى من الخطط ، ومن ثم تسمح للمديرين بتفويض السلطة ببناء يحافظون على السيطرة . فملا قد تكون سياسة إحدى الشركات أن تذاً أفروداً للبيع في المناطق المزدهرة بالسكان ، وهذه السياسة تسمح لمدير المبيعات القيام بوضع خططه في هذا المجال دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا التي مازال لديها معياراً للسيطرة .

وهي تستلزم التفسير من جانب المدير عند استخدامها ، فالسياسة لا تخبر المدير بالضبط ماذا يعمل ، ولكنها تحدد له المنطقة التي سيتخذ قراراته داخلها . وبعض السياسات تكون أصعب من غيرها عند الاستخدام بسبب حاجتها إلى تفسير أكثر .

وبلا حظ أن كلاماً من السياسات والأهداف تفرد وترشد الفعكر والعمل ، ولكن هناك فرق بينهما . فالأهداف هي نقاط النهاية للتخطيط ، بينما السياسات هي الطريق الذي تسير فيه القرارات نحو هذه النهايات . أو بعبارة أخرى ، أن الهدف هو ما تريد تحقيقه والوصول إليه ، أما السياسة فهي الطريق الذي إذا اتبعناه أوجهنا إلى الهدف . ويمكن تشبيه السياسات بمجموعة الطرق الرتدية التي تفردنا إلى المدينة ( أي الهدف ) فالسياسات تفردنا إلى الأهداف .

#### الحاجة إلى السياسات :

نظراً لأن السياسات تقدم إرشادات محددة وتممكس الرغبات الإدارية العامة ، فإنها تساعد في تحديد الأعمال التي ستتم . كما أن استخدام السياسات يقدم الأساس للإجابة على الكثير من المشكلات . فملا قد يشار إلى إحدى



المنشآت السؤال الآتي : ماذا ينبغي عمله بالنسبة لهذه الحالة المعينة . أن الاجابة على مثل هذا السؤال يمكن العثور عليها عن طريق دراسة سياسات هذه المنشأة . وبالتالي ففي جميع المستويات التنظيمية يمكن عن طريق استخدام السياسات السليمة الحصول على فهم أفضل لما يجب تحقيقه وأيضاً لوسائل التحقيق . ويؤدي استخدام السياسات إلى زيادة ثقة المدير بنفسه مع تخفيض الشك والتردد إلى أدنى حد ، فالمدير الذي يتصرف طبقاً للسياسة الموضوعة من أعلى يكون على ثقة من أن تصرفاته تتماشى مع رغبات رئيسه ، ومن ثم سيحصل على مساندته .

يضاف إلى ذلك أن سياسات المنشأة تجعل الهدف معنى ، فالهدف قد يعبر عنه بعبارات عامة لا تعني إلا القليل لأعضاء المنشأة ولكن السياسات تقوم بترجمة هذا الهدف إلى لغة واضحة يفهمها العاملون وتلقى منهم قبولا .

ومن وجهة النظر العملية ، فمن الأسهل التعرف على سياسات المنشأة بدلا من أهدافها ، ويعتقد البعض بحق أن السياسات نظرا لكونها ملبوسة وجزء من العمل اليومي للإدارة أكثر من الأهداف ، فمن الممكن استخدامها لمعرفة الأهداف الحقيقية للمنشأة . وبالنسبة للكثير من الشركات يكون أول دليل على التغيرات في الأهداف هو تعديل السياسات الحالية أو إضافة سياسات جديدة .

وتعتبر السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة ، فنفوض السلطة منزع الحق في اتخاذ القرارات وفي التأكد من تنفيذها في يدي المفوض إليه . ولكن المفوض يبقى دائما مسئولا عن الأعمال الناتجة عن سلطته المفوضة بالإضافة إلى نتائج أعماله . ومن ثم فلهذا ساعدة المفوض إليه على استخدام سلطته ، يقوم المفوض باستخدام السياسات التي تزود المفوض إليه بالارشادات وبالخطوط العريضة لما يجب عمله .

وأخيرا فإن السياسات تشجع التنمية الإدارية لأن السياسات تنمي هؤلاء.

الذين يقومون بتطبيقها . فالسياسات تستلزم التفكير من جانب المديرين، كما أنها تشجعهم على ممارسة سلطاتهم داخل الحدود التي تحددها السياسات الموضوعة . والسياسات لا تقتصر على مجرد منع التصرف السيء ، بل أنها تؤدي أيضا الى العمل الإيجابي المرغوب .

### انواع السياسات :

توجد في أبة منشأة العديد من الأنواع المختلفة من السياسات . ويمكن تصنيف السياسات على أساس خصائصها مثل : الغرض، الاستخدام، المصدر، مدى التأثير ، الوظيفة ، التكوين ، مدى تكرار التطبيق ، المكتوبة وغير المكتوبة .

وهناك تصنيف للسياسات يعتبر مفيداً في دراسة الإدارة وهو الذي يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين . وطبقاً لهذا الأساس يمكن تقسيم السياسات إلى ثلاثة أنواع وهي :

#### ١ - السياسات الأساسية :

وهي التي تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة العليا . وهي أساسية بمعنى أنها الأساس بالنسبة لجميع السياسات الأخرى . أو بعبارة أخرى أنها السياسات التي تتوقف عليها كل الأنواع الأخرى من السياسات . وهذا النوع من السياسات يكون مدوناً في القانون النظامي للشركة ويتصل بأهدافها . ونظراً لأن السياسات الأساسية تؤثر في كل جزء من أجزاء المنشأة ، فمن الضروري أن تكون هذه السياسات عامة وشاملة لكي تسمح بالتعهدات المستقبلية .

#### ٢ - السياسات العليا :

وهي التي تستخدم بواسطة مديري الإدارات أي أعضاء الإدارة الوسطى . وتوضع هذه السياسات بواسطة الإدارة العليا بعكس السياسات الأساسية التي

يقوم بوضعها المؤسسين والتي ينص عليها في القانون النظامي لشركة . والسياسات العليا تكون بوجه عام أكثر من السياسات الأساسية تفصيلاً ، ولكنها تؤثر غالباً في كل جزء من أجزاء المنشأة ، أي أنها تتعلق بكل أنشطة المنشأة .

### ٣ - السياسات الفرعية :

وقد يطلق على هذا النوع من السياسات أيضاً اصطلاح السياسات التشغيلية أو سياسات الإدارات . وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين . والسياسات الفرعية تختلف عن النوعين السابقين من ناحية أنها تتعلق بنشاط معين في المنشأة مثل : الشراء ، البيع ، الإنتاج ، التمويل ، التخزين ... الخ . وهي تشتق من السياسات العليا التي تشتق بدورها من السياسات الأساسية المنبثقة من أهداف المنشأة .

ويبين الشكل رقم ٤-٢ هذه الأنواع الثلاثة من السياسات مع أهم المعلومات المتعلقة بها وهي : من الذي يستخدمها ، ومدى تأثيرها ، ومجالها ، وأهميتها .

الشكل رقم ( ٤ - ٢ )

نوع السياسة	تستخدم أساساً بواسطة	مدى التأثير	المجال	الأهمية
أساسية	الإدارة العليا	تؤثر في كل جزء من أجزاء التنظيم	عامة وشاملة	عامة جداً
عليا	مدير والإدارات (الإدارة الوسطى)	عادة تؤثر في كل أجزاء التنظيم	خاصة ومحدودة لدرجة ما	عامة
فرعية	رؤساء الأقسام والمشرفين	تؤثر على الأعمال اليومية للقسم	محددة ومحدودة بطبيعتها	أقل أهمية

وهناك قسم آخر شائع للسياسات ويتم على أساس الوظائف الرئيسية للمنشأة . وطبقاً لهذا الأساس نحصل على مثل هذه الأنواع الآتية :

١ - سياسات الإنتاج

٢ - سياسات التسويق

٣ - سياسات مالية

٤ - سياسات الافراد

### السياسات المكتوبة ولغير المكتوبة :

السياسات قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة . ومن الافضل أن تكون مكتوبة ، بل أن بعض المديرين يشعرون أن السياسة لا توجد بالفعل إلا إذا كانت مكتوبة . أما السياسات الشفهية والضمنية فهي كثيرا ما تكون غير واضحة ومحدودة المعنى بالقبة لجميع الاطراف التي يهملها الامر . والكثير من الشركات لاتضع كل سياساتها كتابة ، ولكن الاتجاه نحو السياسات المكتوبة يزداد بصفة مستمرة . وتساعد السياسة المكتوبة على جعلها شاملة وتغطي كل مجالاتها بالكامل ، ويؤدي حذف بعض المجالات المعينة إلى صرف النظر عن السياسة المحدودة أو إلى تعديلها . هذا بالإضافة إلى أن السياسة التي تتجاهل جزء من إجمالي مجالها تبنى أن بعض الأنشطة تفقد بدون إرشادات إدارية كافية ،

وتكون السياسات المكتوبة مرغوبة للغاية في حالة الموضوعات ذات الطبيعة الجدلانية . فثلا السياسات التي ترشد التصرف عند تعيين العاملين أو فصلهم ينبغي أن تكون مكتوبة . والاتجاه في الشركات الكبيرة يتجه نحو السياسات المكتوبة ، حيث يفسح الفراغ بين الادارة العليا والادارة السفلى مما يجعل العلاقات والاتصالات الشخصية وغير الرسمية صعبة وفادرة . وأيضا هناك بعض الحالات حيث يكون موضوع السياسة من النوع الذي لا يمكن تفهمه أو إبلاغه للمرؤوسين إلا عن طريق التحديد الدقيق والذي لا يمكن تحقيقه عادة إلا بالكتابة .

ومن بين المزايا الهامة التي تتحقق نتيجة لوضع السياسات كتابة نجد الآتي :

١ - تشجيع المديرين على التفكير في معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها .

٢ - تكون السياسة صريحة ومن ثم ينخفض سوء الفهم لادنى حد .

٣ - يمكن الحصول على معالجة واحدة وعادلة بالنسبة لنفس المشكلات .

٤ - السياسات المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الاطراف دون أن تعرض لاي تغيير في المعنى أو المضمون .

٥ - في حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسات المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء المحدث .

ومن الناحية الاخرى فهناك هيوب معينة تنتج عن وضع السياسات في شكل مكتوب . حقا أنه في الاغلبية الكبرى من الحالات تفوق المزايا والعيوب ، ولكن من ضمن الآراء الشائعة ضد السياسات المكتوبة نجد الآتي :

١ - توزع السياسات على نطاق واسع وكثيراً ما تصل إلى أيدي أناس لا يهمهم استخدامها .

٢ - أنه من الصعب جداً كتابة السياسة بدقة وبالكامل مع خطر سوء تغيير بعض الكلمات أو الجمل .

٣ - الكتابة قد تعوق المرونة عند استخدام السياسة .

٤ - قد يكون من الصعب إجراء التغييرات في السياسات لكي تسير التغييرات في الظروف .

٥ - إذا كانت السياسة تنطوي على معلومات لها أهميتها ومربتها فمن الأفضل أن تكون غير مكتوبة لغرض السرية والأمن .



وأحيانا عند كثافة السياسات يعمد البعض إلى أن يكتب تحت كل سياسة قائمة بالاجراءات التي تستخدم عند تنفيذ السياسة . وفي هذه الحالة من الضروري عدم الخلط بين السياسة نفسها وبين اجراءاتها . فهذا الخلط قد يؤدي إلى ضياع الغرض الحقيقي من السياسة وكذا معناها وفائدتها .

وهناك الكثير من السياسات التي لا يعبر عنها كتابة أو حتى شفويا . ويوجد هذه السياسات عن طريق ثبات التصرف الإداري في مجالات معينة . وهي عادة لا تحمل الموافقة الرسمية من لهم حق اتخاذ القرارات ، ولكنها بالرغم من ذلك توجه تفكيرهم وتصرف الإداريين في المنشأة ، ومثل هذه السياسات يطلق عليها اصطلاح : السياسة الضمنية . . ومثال ذلك ما نلاحظه في بعض الشركات من التمسك بأسلوب الترقية من داخل الشركة ، أو الافتقار في التعيين على الرجال ، هذا بالرغم من عدم وجود أى نص في سياسات الشركة على ذلك . وعادة ما تكون الحرية ، أو صعوبة التعبير ، أو عدم الرغبة في تقييد حرية المدير على التصرف هي الأسباب الرئيسية في ظهور السياسات الضمنية .

#### شروط السياسات الفعالة :

كل المنشآت لديها سياسات سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة ، سليمة أو غير سليمة ، تنبع أو لا تنبع ، مضمومة أو غير مضمومة ، كاملة أو غير كاملة ، يضاف إلى ذلك أن تفويض السلطة يكاد يتوقف تماما على وجود السياسات فالمدير المرووس لا يمكنه اتخاذ القرارات في حالة عدم وجود ما يرشد ويحدد تفكيره ( أى السياسات ) .

وبالتالى فمن الغرابة يمكن أن نجد الكثير من المنشآت تحمل مثل هذه الأداة السوية من أدوات الإدارة . فالكثير من الشركات ليست لديها كليات السياسة ،

وحتى بالنسبة لتلك الشركات التي لديها المكتبات، فنجد ما كتبت قديماً، وتحتوى على خليط من السياسات والإجراءات والقواعد..

ولذا فن الضرورى على المنشآت أن تهتم بهذه الناحية، وهناك إرشادات معينة تساعد على جعل السياسات فعالة، وسنذكرها فيما يلى :

١ - يجب على السياسات أن تعكس الاهداف والخطط . فالسياسة تفشل فى مهمتها إذا لم تساهم مساهمة جدية فى خطط المنظمة وفى تحقيق أهدافها .

٢ - يجب على السياسات أن تكون متدشنة مع بعضها البعض ومرتبطة ارتباطاً رأسياً وأفقياً . -

٣ - يجب على السياسات أن تكون مرنة . بينما الكثير من السياسات تعتبر دائمة، إلا أنه من الضرورى ألا نفترض أن السياسات تمثل قوانين طبيعية لا يمكن تعديلها . وإذا كانت الاهداف أو الفروض التخطيطية ، أو الخطط الرئيسية تتغير فينبغى توقع تغير السياسات تمثيلاً مع المواقف الجديدة .

٤ - يجب تمييز السياسات عن الإجراءات والقواعد . ومثل هذا التمييز ضرورى ومهم جداً للتخطيط الجيد والتنفيذ السليم للسلطة ؛ وبالرغم من أن الفصل الصحيح بين هذه الأنواع الثلاثة من الخطط قد يكون صعباً ، إلا أنه من الممكن تحقيقه عملياً .

٥ - يجب أن تكون السياسات مكتوبة كلما أمكن ذلك . وإذا كانت السياسات توضع لكي تستخدم ، إذن ينبغى أن تكون مكتوبة حتى يمكن معرفتها وفهمها . وأن وضع السياسة كتابة لا يجعل منها سياسة واضحة ، ولكن السياسة التى لا يمكن كتابتها هى بالضرورة سياسة غير واضحة .

٦ - يجب تدريس السياسات لمن يهمهم الأمر . فالسياسات المكتوبة يجب

شرحها وتفسيرها ، وتدريبها . فالأشياء التي لا يفهمها الناس لا يمكنهم استخدامها  
استخداما صحيحا . وبالتالي فن الخطأ أن يعتقد أى عضو من أعضاء الإدارة  
العليا أنه يمكن إصدار السياسة مكتوبة لكي يعرفها ويعملها مرسوميه . بل يجب  
على هذا المدير أن يتأكد من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بالسياسة ومن أن  
مرؤوسيه يفهمون هدفها وأسباب وضعها .

٧ - يجب على السياسات أن تكون واقعية . فالسياسات الخيالية لا قيمة لها  
لسبب بسيط ألا وهو عدم قابليتها للتطبيق .

٨ - ينبغي مراقبة السياسات . ولا نقصد هنا رقابة نتائج السياسة ، بل  
نقصد رقابة السياسة نفسها . فالسياسات عرضة للتقادم أو لسوء التفهم ، كما أنها  
قد تفشل في تحقيق غرضها ، ولهذا الأسباب ينبغي رعايتها وهذا يعنى إعادة النظر  
— بانتظام ودقة — في سياسات الشركة للتأكد من أنها ما زالت واقعية ،  
ومرنة ، وتحكم الأهداف والخطط ، ومرتبطة ببعضها ببعض ، ومتسقة من  
الإجراءات والقواعد ، ومفهومة من جانب المرؤوسين . وفي حالة وجود قصور  
في بعض السياسات فينبغى القيام بالإجراءات التصحيحية حتى تتوفر في كل سياسة  
الشروط السابقة للسياسات الفعالة .

### ٣ - الإجراءات Procedures

الإجراءات هي خطط نظرا لأنها تنطوى على اختيار وسيلة تنفيذ الأنشطة  
المستقبلية . وهي بحق مرشد للعمل وليس للتفكير ، وتنطوى على التفاصيل الدقيقة  
للطريقة التي ينبغي اتباعها لتحقيق النشاط المعين . وقد سبق وأن رأينا أن السياسات  
هي مرشد للتفكير عند اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال ، ولكننا لا تذكر الخطوات  
التفصيلية للطريقة التي تنفذ بها الأعمال . أما الإجراءات فهي التي تحدد هذه الخطوات  
التفصيلية . وبالتالي فإن أساس الإجراءات هو التسايع الزمن للأعمال اللازمة .

وتتطلب الإجراءات في كل اجزاء المنشأة وفي مختلف مستوياتها التنظيمية .  
فما أنها قد تختلف باختلاف المستوى الإداري . فمثلا بالنسبة لبذل السفر ، نجد  
أن إجراءات صرفه لرئيس مجلس الإدارة تختلف عن إجراءات الصرف لمندوب  
البيع وخاصة من ناحية إجراءات الاعتماد . ولكن الحقيقة الهامة هي أن  
الإجراءات توجد في كل أنحاء المنشأة ، هذا بالرغم من أنها تصبح أكثر تفصيلا  
وأكثر دقة وعدداً في المستويات السفلى . أما السبب في ذلك فيرجع الى ضرورة  
الرقابة الدقيقة والمزايا الاقتصادية الناجمة عن تحديد تفاصيل العمل ، وتخفيض  
الحاجة الى التصرف ، بالإضافة الى أن الأعمال الروتينية يمكن القيام بها بكفاءة  
أكبر عن طريق وصف أفضل وسيلة واحدة للتنفيذ .

وكما هو الحال بالنسبة للأنواع الأخرى من الخطط ، فإن الإجراءات  
تكون لها هيراركية من ناحية الأهمية . فهناك في القمة تأتي الإجراءات الخاصة  
بالشركة كلها كوحدة ، ثم الإجراءات الخاصة بالإدارات ، فالإجراءات الخاصة  
بالأقسام . . . الخ .

وعادة ما نعتبر الإجراءات خطوط أو حدود الإدارات المختلفة . فمثلا في  
الشركة الصناعية نجد أن الاجراء المتعلق بطلبية العميل لا بد وأن يتصل  
بالإدارات الآتية :

- إدارة المبيعات التي تستلم الطلب الاصل من العميل .
- الإدارة المالية التي تحدد القيمة الائتمانية للعميل والتي تقيض القيمة .
- إدارة الحسابات التي تقوم بتحديد العملية في الدفاتر .
- إدارة الإنتاج التي تصدر أمر الإنتاج أو أمر الصرف من المخزن .
- إدارة الحركة التي تقوم بتحديد وسيلة الشحن .

أما العلاقة بين الإجراءات والسياسات فيمكن توضيحها بسرد بعض الأمثلة. وقد تكون سياسة الشركة منح العاملين بها أجازة لمدة أسبوعين سنوياً. أما الإجراءات التي توضع لتنفيذ هذه السياسة فتطوى على: جدولة مواعيد إجراءات العاملين لتجنب التأثير السيء على سير العمل، الاحتفاظ بالسجلات لضمان حصول كل فرد على أجازته، تحديد الوسائل والسبل التي ينبغي اتباعها لطالب الأجازة... الخ. أو قد تكون سياسة الشركة شح طلبات العملاء بسرعة، وهنا يكون من الضروري وضع الإجراءات الدقيقة لضمان وصول البضائع إلى العملاء بأسرع ما يمكن.

ومن هذا يتبين أن الاجراء محدد ومادة ما يوضع خصيصا لتحقيق العمل المحدد المعين. وبالعكس فإن السياسات تقدم المجالات للعامة أو الخطوط العريضة التي ينبغي أن تعمل الاجراءات داخلها. يضاف إلى ذلك أن السياسات تستلزم تفسيرها عند الاستخدام، بينما الاجراءات لا تتطلب مثل هذا التفسير.

#### طبيعة الاجراء :

أحيانا تهتم الاجراءات بالخطوات المختلفة التي ينبغي القيام بها لتنفيذ نوع معين من العمل المكتاني داخل المنشأة. ولكن في حالات أخرى نجد أن الاجراء يتعلق بالمهام المختلفة التي ينبغي القيام بها لتصنيع منتج محدد في المصنع أو لبيع سلعة معينة لمشتري محتمل. ومن هذا يتبين أن الاجراءات توجد في كل من المكتب أو المصنع.

وعادة ما تطبق الاجراءات على النوع المتكرر من العمل، هذا النوع الذي يكون الجزء الأكبر من عمل معظم المنظمات إن لم يكن كلها. ومتى تم وضع الاجراء الخاص بمثل هذا العمل فمن الممكن استخدام الاجراء المرة بعد الأخرى،



وبالتالى فمجبب المدير التفكير فيما يجب عمله بالنسبة لهذا النوع من العمل الذى  
ينطلبه الإجراء .

وينصح عادة بوضع حدود زمنية لكل خطوة من خطوات الإجراء لضمان  
تحقيق النتيجة النهائية فى الزمن المنشود . ولا تقتصر أهمية هذه القيم على تسهيل  
الجهود الرقابية التى تطبق على الإجراء ، بل تساعد أيضا على تنسيق تشغيل  
الإجراءات المختلفة داخل المنشأة .

#### شروط الإجراءات الفعالة :

عند تخطيط الإجراءات ينبغى على المدير أن يأخذ فى حسابه عدد من  
الاعتبارات منها الآتى :

- ١ - يجب عليه الاقتصار على تلك الإجراءات التى تكون هناك حاجة حقيقية  
لها . وعليه أن يقارن المكاسب المحتملة من الإجراء بالمعيوب والتكاليف .
- ٢ - نظراً لأن الإجراءات هى نوع من الخطط فيجب أن تصمم الحكى  
تعمكس أهداف الشركة وسياساتها ولكى تعمل على تحقيقها .
- ٣ - ينبغى تحليل الإجراءات لمنع التداخل والاردواج والتعارض .
- ٤ - يجب أن تكون الإجراءات واضحة ومفهومة من جانب كل الذين  
سيقومون باستخدامها .
- ٥ - ينبغى المحافظة على توازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها - أى يجب  
التسك بوسيلة التنفيذ المختارة مع الامتناع عن إجراء التعديلات الا عند حدوث  
تغيرات جوهرية فى العوامل التى تؤثر على تشغيل الإجراء .
- ٦ - يجب إعادة النظر دوريا فى كل الإجراءات التى توجد فى المنشأة

لأننا كدمن مدى مساهمتها للظروف التشغيلية الحالية . وقد يترتب على هذا استبعاد بعض الاجراءات وإدخال تعديلات على البعض الآخر .

#### ٤ - القواعد Rules

القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالاهمال اللازمة والتي - مثل غيرها من الخطط - يتم اختيارها من بين البدائل . وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط .

وكثيرا ما يحدث خلط بين القواعد وبين السياسات أو الاجراءات ، هذا بالرغم من تميز كل نوع من هذه الانواع . القاعدة تستلزم القيام بعمل محدد ونهائي أو عدم القيام به وذلك بالنسبة للوقف المعين . ومن ثم فهي ترتبط بالاجراء من حيث كونها مرشداً للعمل ، ولكنها - بعكس الاجراء - لا تحدد أى تابع زمني . يضاف الى ذلك أن القاعدة قد تكون وقد لا تكون جزءاً من الاجراء . فمثلاً ممنوع التدخين ، هو قاعدة غير مرتبطة أو متصلة بأى إجراء . ولكن الاجراء الذى يحكم مناورة ومعالجة الطليبات المستلة من العملاء قد ينطوى على قاعدة تنص على أن كل الطليبات يجب أن يتم اعتمادها فى نفس يوم استلامها . وهذه القاعدة لا تسمح بالانحراف عن مقرر أو سبيل العمل الموضوع ، كما أنها لا تتدخل إطلاقاً فى الاجراء الخاص بمعالجة طلبات العملاء . والاساس فى القاعدة أن تعكس قراراً إدارياً بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به .

كما يجب التمييز أيضاً بين القواعد والسياسات فالغرض من السياسات هو أن تعمل كدليل أو مرشد للتفكير عند اتخاذ القرارات ، وهي تسمح بحرية التصرف داخل أو فى حدود الخطوط المربطة التى تحدها ، وبالرغم من ان القواعد تخدم أيضاً كدليل أو مرشد ، إلا أنها تختلف عن السياسات من حيث ان القواعد لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها .

## ٥ - البرامج Programs :

البرامج هي خليط من السياسات والإجراءات والقواعد وتخصيص المهام ، وغيرها من العناصر الضرورية لتنفيذ مقرر معين من العمل . وهي عادة ما تكون مؤيدة لرأس المال اللازم وبالميزانيات التقديرية للتشغيلية . وقد تكون البرامج رئيسية مثل برنامج شركة الطيران للحصول على أسطول من طائرات البوينج والذي يستلزم عشرات الملايين من الجنيهات . أو قد تكون البرامج فرعية مثل البرنامج الذي يقوم بوضع رئيس العمال في أحد الأقسام الإنتاجية بشركة صناعة لتحسين معنويات عماله .

والبرنامج الرئيس قد يستلزم لإعداد العديد من البرامج المشتقة ، فمثلا برنامج شركة الطيران الذي يتكلم ، عشرات الملايين من الجنيهات لشراء الطائرات وقطع الغيار الضرورية - يتطلب هذا البرنامج الكثير من البرامج المشتقة إذا أريد لهذا الاستثمار الضخم أن يستخدم استخداما سليما . وفي هذه الحالة يمكننا أن نذكر البعض من هذه البرامج المشتقة :

- برنامج لتوفير قطع الغيار لأقسام التشغيل والصيانة .
- برنامج لأعداد خدمات الصيانة الخاصة .
- برنامج لأعداد عمال الصيانة وتدريبهم .
- برنامج لتدريب الطيارين ومهندسي الطيران .
- برنامج لتعديل جداول الطيران .
- برنامج لأعداد وتدريب العاملين بالمطارات لخدمة هذه الطائرات وركابها .
- برنامج إعلانية لتقديم الدعاية الكافية للخدمة الجديدة .
- برنامج لتمويل أسطول الطائرات والتأمين عليها .

هذه البرامج المشعة وغيرها ينبغي إعدادها والبدء في تنفيذها قبل وصول أية طائفة جديدة وشغليهم . يضاف إلى ذلك ، أن كل هذه البرامج تستلزم بالضرورة التنسيق والتوقيت ، نظراً لأن العمل في أى جزء من أجزاء هذه الشبكة من الخطط المشتقة يعنى تأخير البرامج الرئيسى ، وما يترتب على ذلك من زيادة في التكاليف وخسارة في الإيرادات .

وعلى هذا فمن المأذون أن نحدد برنامجاً له أهميته في العمليات التخطيطية للنشأة يقف مستقلاً لوحده . فهو عادة ما يكون جزءاً من هيكل مركب من البرامج يعتمد على البعض منها ويؤثر على البعض الآخر . ومثل هذا التداخل والترابط بين الخطط يجعل التخطيط عملية صعبة للغاية . فالتخطيط هنا يشبه السلسلة المكورة من حلقات ، ومن ثم فإن مدى قوته يتحدد بواسطة أضعف هذه الحلقات . فإى إجراء أو قاعدة تبدو في حد ذاتها غير مهمة ، ولكن إذا أسوء تطبيقها فقد تسبب في فشل برنامج رئيسى هام . وإذا فليس من الغرابة أن نجد أن تسبق الخطط يستلزم مهارة إدارية غير عادية .

#### ٦ - الميزانيات التقديرية ( الموازنات التخطيطية ) Budgets :

إن الميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة تبنى النتائج المتوقعة معبراً عنها في شكل أرقام . وقد يشار إليها ببرنامج رقمي . وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية ، أو ساعات عمل ، أو وحدات إنتاج ، أو ساعات عمل الماكينات ، أو أى مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه . ومن ثم فإن الميزانيات التقديرية لا تتعلق بالناحية المالية فقط كما يعتقد البعض . والدليل على ذلك أن الكثير من الميزانيات التقديرية تظهر في شكل وحدات وليس جنيهات . ومن أمثلة الميزانيات التي يمكن للشركة الصناعية استخدامها بعد الآتى :

الميزانية التقديرية للبيعات  
الميزانية التقديرية للمشتريات  
الميزانية التقديرية للإنتاج  
الميزانية التقديرية للمخزون  
الميزانية التقديرية للصروفات الصناعية  
الميزانية التقديرية للقوى العاملة  
الميزانية التقديرية للتقديرات  
الميزانية التقديرية للأرباح والخسائر  
الميزانية العمومية التقديرية

ومن بين الموازنات التخطيطية السابقة تعتبر الميزانية التقديرية للبيعات أهمها .  
لأنها أساس كل الميزانيات الأخرى في المنشأة ، كما أنها أساس كل الجهد  
والصروفات والقرارات . وأهمية هذه الموازنات لا تقتصر على المنشآت الصناعية ،  
بل تمتد إلى جميع منشآت الأعمال .

والميزانية التقديرية قد تغطي كل أوجه نشاط المنشأة أو أى جزء منها . وفي  
نفس الوقت تحدد الميزانيات التقديرية الأهداف لكل نشاط ولذا فهي عادة تكون  
تفصيلية نسبياً . وهي دائماً تطبق على فترة زمنية معينة ، مسجعة تقسيم المعلومات  
داخلها إلى فترات زمنية أقصر . فمثلاً الميزانية التقديرية لمدة سنة تنقسم إلى أسابيع  
أو أشهر ، والميزانية التقديرية التي تغطي شهر قد تنقسم معلوماتها إلى ساعات  
أو أيام .

وعادة ينطوي إعداد الميزانية التقديرية لأول مرة على صعوبات حقيقية .



ولكن استمرار الميزانية فيما بعد يكون سهلاً نسبياً نظراً لأن الميزانيات السابقة تعد من الاعتبارات الإرشادية الممتازة . ولكن للميزانية التقديرية ، مثل كل المخطط ، تنظر إلى الأمام أي إلى المستقبل حيث تخطط لأشياء سوف تحدث . فهي المظهر المادي للتنبؤ حيث يتم فيها تسجيل الفروض التي تكونت بخصوص المستقبل ، ومع ذلك فإن أفضل واضعي الميزانيات التقديرية هم الذين يستفيدون من خبرتهم الماضية لتحسين ما يقومون به من تقديرات .

وتستخدم الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية مما جعل الكثير ينظر إليها كأداة من أهم أدوات الرقابة . ولكن إعدادها هو في الواقع عمل تخطيطي ، بل إنها أداة التخطيط الأساسية في الكثير من الشركات ، لأن إعدادها يجبر الشركة على التفكير في المستقبل . حقا إن الميزانية التقديرية ضرورية للرقابة ، ولكن لا يمكنها أن تخدم كمعيار سليم للرقابة إلا إذا عكست خططها . ونظراً لارتباط الميزانيات التقديرية ارتباطاً وثيقاً بالرقابة ، فالتناوب بينهما بالمناقشة مرة أخرى عند دراسة وظيفة الرقابة في الفصل العاشر .

## الفصل الخامس

### التنظيم

( مفهوم التنظيم -- تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية )

يساعد التنظيم على تقديم وتوفير الوسائل التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة . فالتنظيم هو الذي يوحد الأشخاص عند قيامهم بالأعمال والمهام المرتبطة المتداخلة . فالمدبر الذي يكون فعالاً في عمله فاعلية كامة يجب عليه أن يعرف بالتحديد ما هي الأنشطة التي سيقوم بإدارتها ، ومن الذي سيساعده ، وأمام من يكون مسئولاً ، ومن هم المسئولين أمامه . وبالإضافة إلى ذلك ينبغي عليه أن يعرف التكوين الكامل للجماعة التي تعمل معها ، ومكانه في هذه الجماعة ، والسبل أو المنافذ الرسمية للاتصال . وبالمثل ينبغي أيضاً على غير الإداري أن يكون لديه فهم واضح لمتطلبات عمله ، وحدود هذا العمل ، وعلاقاته ليس فقط بمديره بل أيضاً بجماعة العمل بكاملها وأعضاء الجماعة الأصغر التي يعمل معها مباشرة .

ويرتبط التنظيم بالعمل والمجهود الجماعي . فأي نشاط جماعي يقوم به شخصين أو أكثر لغرض تحقيق هدف مشترك لابد وأن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة أي كفرد . وإن بأتى هذا إلا عن طريق التنظيم . وباختصار فإن التنظيم يعتبر من الضروريات والأساسيات عند الإدارة . وبدون التنظيم لا يمكن المديرين القيام بعملهم كدبرين . فإذا كانت الموارد البشرية والمادية اللازمة

للعمل لهم مجمعة ، فان تجميعها معاً بنظام وترتيب يتم عن طريق التنظيم الذي يكون الجهود وينشأ النموذج الصحيح الذي في ظله يعمل الأشخاص وتحمل الأنشطة الضرورية مكانها .

### تعريف التنظيم

يتبين من استعراض كتابات رجال الإدارة وعلماء التنظيم وجود العديد من التعاريف المختلفة لمفهوم التنظيم . ولذا سنقوم بذكر البعض الشائع من تعاريف التنظيم :

يعرف لويس آلن Louis A. Allen التنظيم بأنه ، عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه ، مع تحديد وتفويض المسئولية والسلطة ، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأ كبر فاعلية لتحقيق الأهداف ، .

ويقول ألفن براون Alvin Brown ، يحدد التنظيم الجزء الذي يتوقع من كل عضو في المنشأة أدائه ، والعلاقات بين مثل هؤلاء الأعضاء ، بغرض أن يكون أدائهم أكثر ما يكون فاعلية لتحقيق هدف المنشأة . .

أما موني و رايلي Mooney and Reilly فيصفا التنظيم بأنه عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أى جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك . .

ويقول هنري فايول Henri Fayol أن التنظيم هو ، إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها : من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض . .

ويعرف شستر بارنارد Chester Barnard التنظيم بأنه ، نظام يعمل على

التحديد الإرادى الواعى للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر . .

أما كوتنر و أودونال Koontz and O'Donnel فيقدمان التعريف الآتى :  
« ومن ثم فالتنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة واستناد كل مجموعة من مجموعات النشاط الى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لإداء هذا النشاط . وبالتالي فإن التنظيم ينطوى على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقياً ورأسياً داخل هيكل المنشأة . .

ويقدم جورج تيرى George Terry التعريف الآتى للتنظيم : « التنظيم هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل ، والأشخاص ، وأما كن العمل بفرض تمكن الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة . .

ومن استعراض التعاريف السابقة وغيرها ينضج أنه لكي يوجد تنظيم فلا بد من وجود هدف محدد ، ومجموعة من الأشخاص يستقيمون الاتصال بعضهم ببعض وراغبين فى الاسهام بجهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك . كما يتبين أيضاً اتفاق هذه التعاريف على أن التنظيم ينطوى على تحديد المسئوليات والسلطات وعلى إقامة العلاقات التى تمكن من تحقيق الهدف بكفاءة وفعالية . وبالتالي يمكن القول بأن التنظيم ينطوى على عنصرين أساسيين ومحددتين وهما الأجزاء والعلاقات .

ويمكن النظر الى الأجزاء كوححدات العمل أو المهام الضرورية لتحقيق العمل بأكمله والأشخاص المختلفين الذين تسند اليهم هذه المهام . ولا شك أن عدد وحدات العمل وكذلك تكراريتها متوقفان على طبيعة العمل وعلى الأشخاص المجهود اليهم تنفيذ العمل . ومن ثم فإن وحدات العمل هذه تختلف اختلافاً كبيراً من منشأة لأخرى . كما لا يخفى عنا أن البيئة المادية التى تعمل فيها هذه الوحدات من الأمور الهامة . وبالإضافة الى ذلك فإن العلاقات بين وحدات العمل هذه

تأخذ في الظهور نتيجة الأهمية النسبية التي تعطى لكل وحدة . ولكن العلاقات الأكثر أهمية تأخذ في الظهور عند قيام الأشخاص المعيّنين المسؤولين عن هذه الوحدات بأعمالهم . وهذه العلاقات تؤدي بدورها إلى ظهور السلطة والدرجة أو المدى الذي يتمتع به كل شخص أو الذي يفوض إليه .

وأن مهمة تحديد (١) الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، (٢) الأشخاص الذين سيقومون بأدائها (٣) وما ينبغي توفيره من العناصر المادية للبيئة، و(٤) العلاقات بين الأشخاص من وجهة نظر الأبعاد النفسية للسلطة تكون ما يمكن أن نطلق عليه الأجزاء أو المكونات الملموسة للتنظيم . وهي تبدو من الأمور الجوهرية في مفهوم التنظيم الإداري .

ويستج عن التنظيم الهيكل التنظيمي والذي يمكن التفكير فيه كإطار عمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع البعض طبقاً لنموذج يوفر النظام والترتيب المنطقي والعلاقات المتجانسة . فهيكل التنظيم هو الذي يقدم الترتيبات التنظيمية الشاملة داخل المنظمة . وكما سبق لنا القول فإن المفهوم الحيوي للتنظيم هو أن يزود الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة . وبالفعل فإن للتنظيم يقدم المحور أو المركز الذي حوله يمكن الأفراد توحيد جهودهم ، مع إسهام كل واحد منهم بأقصى ما لديه لتحقيق الهدف المحدد ، أو بمبادرة أخرى ، أن جزءاً هاماً من مهمة التنظيم هو العمل على تجانس جماعة من الشخصيات المختلفة، وصهر المصالح المتنوعة ، واستخدام القدرات - كل ذلك نحو اتجاه معين محدد . ويقدم الهيكل التنظيمي الإطار الذي يمكن للأفراد العمل داخله بكفاءة وفاعلية .

### المكونات الملموسة للتنظيم

عند هذه النقطة من دراستنا يمكن أن نذكر أن هناك أساساً جوهرياً للتنظيم سبق وأن أطلقنا عليها المكونات الملموسة للتنظيم وهي : العمل ، الأشخاص . أما كن العمل ، والعلاقات . ومن ثم فإن المدير عند قيامه بوظيفة التنظيم يجب أن يعطي اعتباراً كافياً لهذه الأسس أو المكونات كلها نظراً لأن كل واحدة منها تعتبر مهمة . فالتنظيم لا يقتصر إطلاقاً على توزيع العمل فقط ، أو على إسناد



العمل إلى الأفراد فقط ، أو على العوامل المادية الضرورية لأداء العمل ، أو على العلاقات بين وحدات العمل أو بين الأفراد القائمين بالعمل . بل يجب أخذ هذه المكونات جميعها في الحسبان حتى يمكن تحقيق التوازن بينها بما يؤدي إلى المساعدة على الأداء الفعال وبلوغ الهدف المنشود . ولذا فإن مناقشة هذه الأسس سيساعدنا على توضيح معنى التنظيم .

فالعمل الذي من أجله يحدث التنظيم ، يوضع مقدما كنتيجة للتخطيط . ومن هذا العمل تشتق الأنشطة الضرورية وتشكل الأساس للجهود التنظيمية . وينبغي تقسيم هذا العمل إلى أجزاء بحيث يمكن إسنادها إلى جماعات تنظيمية محددة وفي النهاية إلى الأفراد . ولعمل هذا يستخدم تقسيم العمل Work Division وتجميع العمل Work Combination . أى أن العمل يقسم أولا إلى أجزاء أو أنشطة ، ويتم هذا لعدة أسباب منها :

(١) أن العمل أكبر من أن يؤديه شخص واحد ، ومن ثم ينبغي تقسيمه حتى يتمكن عدة أشخاص من القيام بتأديته .

(٢) يساعد تقسيم العمل على توزيعه على أعضاء الجماعة . فتوزيع العمل يستلزم تقسيمه إلى أجزاء .

(٣) أما السبب الثالث فينبع من الرغبة في الحصول على مزايا التخصص Specialization أو تقسيم العمل Division of labor . فالعمل يمكن تقسيمه بحيث أن المهمة التي تسند إلى الشخص المعين تستلزم فقط المهارة المتخصصة التي ينتج بها هذا الشخص .

وينبغي هنا ملاحظة أن التخصص في العمل قد يبالغ فيه عند القيام بتقسيم العمل . فالتخصص لا يمكن تطبيقه في كل موقف بدون قيد أو شرط . ومن ثم فالمحافظة على اهتمام العاملين في المرغوب فيه تقديم مستوى العمل ونجمته مما يمكن العاملين من الشعور بوجوبهم ومن المحافظة على طموحهم . فلا شك أنه

لو نتج عن التقسيم تفتيت العمل إلى أجزاء صغيرة جدا وبسيطة للغاية ومتكررة فإنه لن يلقى قبولا من جانب أعضاء المنشأة القديرين .

أما تجميع العمل - وهو الوجه الآخر والمكمل لتقسيم العمل - فينطوي على إعادة تجميع الأنشطة السابق تقسيمها إلى وحدات يعتقد أنها أكثر مناسبة للأداء الفعال وذلك من وجهة نظر الأفراد المتاحين للمنشأة . ويتم هذا التجميع طبقا لعدد من الأسس المنطقية ، التي سنتكلم عنها فيما بعد بشيء من التفصيل . وعلى كل حال ينبغي على القائم بالتنظيم أن يتذكر دائما أن هذه المجموعات أو الوحدات من العمل سيقوم بها الأفراد المتاحين له والذين يمتلكون قدرات وممارات محددة ولهم اهتمامات ومصالح معينة .

وهذا يسوقنا إلى الأساس الثاني من الأسس الجوهرية للتنظيم ألا وهو الأشخاص الذين سيقومون بأداء العمل . وأن مهارات هؤلاء الأشخاص وخبراتهم وقدراتهم وسلوكهم ينبغي أخذها في الحسبان عند تحديد من الذي سيقوم بالجزء المعين من العمل . وبالنسبة لكل شخص في الجماعة فيجب إتخاذ قرار بخصوص العمل المحدد الذي سيقوم بتأديته ، مع وضع هذا العمل في وحدة تسند إليه . أى أن العمل يجب تقسيمه بحيث تشكل الأنشطة التي يعهد بها لكل شخص عملا يمكنه القيام به بنجاح وفاعلية . والتنظيم الذي يفشل في أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان يعتبر تنظيما غير كفء بسبب عدم إقامته العلاقات السليمة بين العمل الذي سيتم وبين الأشخاص الذي سيقومون بأداء العمل .

وينطوي مكان العمل على الوسائل المادية والبيئة اللازمة لتحقيق العمل بواسطة الأشخاص . وهو ينطوي على أشياء مثل موقع أداء العمل ، والمواد ، والآلات والإضاءة ، والمكاتب والاستمارات والنماذج . وتعتبر هذه العوامل المادية ضرورية لتنفيذ الأنشطة المطلوبة ، ومن ثم يجب أن تظهر وبالتفصيل في كل جماعة وكل فرد .

أما العلاقات بين العمل ، والأشخاص ، وأماكن العمل فهي تعتبر جزءاً هاماً وضرورياً للتنظيم . فمثلاً علاقة العمل بين وحدة تنظيمية وأخرى ، والعلاقة التنظيمية بين موظف وآخر والتي يطلق عليها عادة علاقات السلطة لها أهميتها الكبرى عند مناقشة التنظيم بسبب أن هذه العلاقات تؤثر على مخرجات العمل وعلى رضا العاملين .

ومن هذه المكونات الملحوظة مع بعضها البعض يمكننا تقديم مدخلا مرتباً للتنظيم يقع الخطوات الآتية :

١ - معرفة الهدف : أن الجهود التنظيمية يجب أن تكون متمشية مع العمل المراد تحقيقه . ومن ثم فإن الهدف يعتبر على جانب كبير من الأهمية لأنه هو الذي يحدد المتطلبات الأساسية للعمل .

٢ - تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية : ومن المفضل أن تكون قائمة الأنشطة شاملة ومفصلة ، ولكن ليس إلى حد الإنطواء على أصغر وأدق التفاصيل . ومن الطبيعي أن تكون بعض الأنشطة أقل أهمية من البعض الآخر أو تابعة لها ، ومع ذلك ينبغي إظهارها كلها في القائمة . وينتج عن هذا التقسيم أنشطة عديدة كل نشاط منها يكون أصغر من أن يشكل عملاً طول الوقت . وهذه المسألة هي التي تقدم المعنى لعملية تجميع الأنشطة الجزئية في الخطوة التالية .

٣ - تجميع الأنشطة في مجموعات أو وحدات عملية : وهنا يمكن استخدام التشابه أو التماثل في الأنشطة كأساس للتجميع . فمثلاً ، البيع وأبحاث السوق والإعلان يمكن تجميعهما تحت التسويق ، بينما الشراء والتصنيع والتجميع النهائي والصيانة والتفتيش يمكن وضعهما تحت الإنتاج . وفي هذا المثال ، فإن تحديد المجموعات أو الوحدات الرئيسية قد تم على أساس وظيفي . ويمكن استخدام أسس أخرى للتجميع مثل السلعة ، والموقع الجغرافي ، ونوع العملاء ، والعميلة .

وحسب كل مجموعة يتم ترتيب الأنشطة حسب أهميتها تنازلياً ، أى تأتي في المقدمة النقطة الرئيسية ثم الأنشطة الفرعية ... وهكذا بحيث يمكن من واقع مركز كل نشاط معرفة أهميته النسبية .

٤ - تحديد الواجبات التي يجب على كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة أدائها تحديداً واضحاً مع توفير الوسائل المادية والبيئة اللازمة . وتوضع هذه الخطوة ماذا يتوقع من الفرد الذي سيقوم بتنفيذ كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة - حسب الحالة - مع التأكد من توافر الأدوات المادية التي سيعمل بها . أى أنها تضيف تحديداً واضحاً للعمل الذي سينفذ ، وتعمل المنظم بقرار بدقة وبالاضبط ماذا ينبغي تحقيقه . ويجب أن نلاحظ أن جميع الأنشطة كما يتم في الخطوة رقم (٣) لا يرتبط بالضرورة بمن سيعمل إليه العمل . فمسألة من الذي سيسند إليه العمل تحدث منطقياً بعد تحديد الأنشطة نفسها وتجهيزها .

٥ - إسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين : بعد تحديد مكونات المهمة ، وحصر واجباتها ، وبيان أهميتها النسبية ، فإن الخطوة التالية هي إسناد هذه المهام إلى أفراد تتوفر فيهم المؤهلات التي تمكنهم من القيام بالعمل بكفاءة وفاعلية .

٦ - تفويض السلطة اللازمة للأفراد : يجب منح كل موظف السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد ، كما يجب على كل عضو في الجماعة أن يعرف الأنشطة التي يتوقع منه أدائها ، وأيضاً علاقته بالآخرين في المنشأة . ويجب على كل أفراد المنشأة في مستوياتها المختلفة من أعلاها إلى أدناها أن يكون لديهم فهم عميق للهيكل التنظيمي ، ومعرفة بأسباب ترتيبه بهذا الشكل المعين ، والمسئام قام بمواقعهم والتزاماتهم بالنسبة للمنشأة ككل .

وهذه الخطوات المنطقية السابقة تعتبر أساسية ولا يقتصر تطبيقها على أي نوع من أنواع المنشآت بل وأيضاً على أي جزء من أجزاء المنشأة . فالتنظيم يقوم به كل المديرين في كل المستويات ، ولكن العملية الجوهرية في هذا الجهد هي



نفسها في كل المستويات . حقا إن الأنشطة ، والأشخاص ، والتسهيلات المادية والبيئة قد تختلف من مدعأة لأخرى ، أو من إدارة لأخرى ، أو من قسم لآخر ، ولكن المدخل السابق شرحة يبق كما هو في جميع الحالات .

### الحاجة الى التخطيط التنظيمي

إن العمل التنظيمي الجيد يتطلب التخطيط . فكثيراً ما يسمح لهيكل التنظيم بالتوسع أو الانكماش بدون أى خطة شاملة . وتحدث التغيرات على أساس من المعرفة مع اهتمام قليل بالتصميم والتوازن الصحيح . ومثل هذه الظروف يمكن ملاحظتها في القسم الذي يتوسع عن طريق إضافة المزيد من المكاتب والملفات والأشخاص خلال السنين وذلك بدون تقييم احتياجات هذا القسم وإعادة تصميم الوحدة التنظيمية بكاملها لمقابلة المتطلبات وجعلها متكاملة تكاملاً سليماً مع المنشأة بأكملها .

وينتج عن عدم القيام بالتخطيط في العمل التنظيمي العديد من المماوى ، يمكن أن نذكر منها الآتى :

- ( ١ ) تصبح الوظائف غير متناسبة ، فالبعض منها يعطى من الأهمية ما يفرق قيمته الحقيقية بينا البعض الآخر يعطى أهمية أقل مما يجب .
- ( ٢ ) بعض الوظائف قد تحمل اهمالاً يكاد أن يكون تاماً .
- ( ٣ ) تقوم كل وحدة في الهيكل التنظيمي بالتركيز على مشكلاتها الخاصة وعلى أهميتها المعينة وذلك دون اهتمام بالوحدات الأخرى .
- ( ٤ ) وضع الرجال الأكفاء في مراكز ثانوية ويعمد إليهم بوظائف فرعية .
- ( ٥ ) الترتيب غير المنطقى لوحدات العمل .
- ( ٦ ) تشجيع بناء الأبراطوريات ، بواسطة الأجزاء المختلفة في التنظيم .



## فوائد التنظيم

يتضح من المناقشة السابقة أن للتنظيم فوائد عديدة . وفي هذه النقطة من دراستنا نجد أنه من المفيد أن ندرس باختصار أكثر هذه الفوائد أهمية لكي نلتقي ببعض الضوء على المزايا التي يمكن تحقيقها من وراء القيام بفاعلية بهذه الوظيفة الجوهرية من وظائف الإدارة .

وهو المحتمل أن أهم فائدة يحاول معظم المديرين الحصول عليها من التنظيم الأعمال هي جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها . فعمل كل عضو محدد ، ومن ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه . فالتنظيم في هذه الحالة يؤدي إلى الإقلال إلى أدنى حد ممكن من سوء الفهم والخطأ بالنسبة لمن الذي سيقوم بماذا .

وبتم تحديد علاقات العمل داخل المنشأة المعينة تحديدا واضحا وذلك بواسطة التنظيم السليم . فكل عضو من أعضاء المنشأة يعرف مكانه في نموذج التنظيم . وهو يعرف علاقاته التنظيمية برؤسائه - الذين يتوقع منهم الإشراف - وأيضا بمرؤوسيه - الذين ينتظر منهم التنفيذ الناجح للأنشطة المحددة .

وبالإضافة إلى ذلك ، فإن الجهود التنظيمية تؤدي إلى الوصول إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين الأنشطة وبين الأفراد الذين يؤدون هذه الأنشطة . وتكون الجهود التنظيمية أكبر من مجموع الجهود الفردية المكونة للجماعة ، وذلك لأن هذه الجهود الفردية عندما تنظم تنظيما سليما تكون متوازنة ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة . ويعمل هذا على التوحيد الشامل للجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك .

وعندما يوجد التنظيم الجيد ، فإن كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام

بعمله ، وبهذا يصبح من الممكن للمعز أن يحقق أنشطته المعينة . ومن ثم فإن الاعتماد على تنفيذ العمل لا يقوم على أساس النوايا الحسنة أو على أساس التعاون والذي كثيراً ما يتضح عدم كفايته أو عدم ملائمته للعمل المعين . وينطوي التنظيم السليم على التفويض المناسب للسلطة بطريقة مرتبة إلى الأشخاص المناسبين في الجهة .

وبحقوق التنظيم الفعال أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية . ويتأتى هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد ، والأشخاص القائمين به ، والتسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادى للعمل .

وكثيراً ما يحدث تجميع الإدارات والأقسام حول الإداريين الحاليين أو السابقين واهتماماتهم وقدراتهم وليس على أساس التشابه الوظيفي أو الاحتياجات الحالية أو المتطلبات المستقبلية . ونحت مثل هذه الظروف فليس من الغرابة أن يجد تداخلاً بين الأفراد المختلفين ، وازدواجاً في العمل ، ومهما لا يعرف من هو المسئول عنها . ويترتب على مثل هذه الأمور البطء في سير العمل ، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات في الكثير من الحالات ، والتهرب من المسئولية بإلقائها على الغير . وهذه تؤدي بدورها إلى عدم الكفاءة وإلى تضخم التكاليف . وفي الواقع نجد أنه في الكثير من الحالات لا يتم اكتشاف مثل هذه العوائق التنظيمية ، بل ينظر إليها كصعوبات موروثة في الإدارة . ولكن المدير يعرف أنه عن طريق تحسين تنظيمه يمكنه التقليل من هذه الصعوبات إلى أدنى حد .

### التنظيم كعملية

عند النظر إلى التنظيم كعملية حيث يتم تشكيل هيكل الأنشطة المجمعة

وعلاقات - سلطة، فمن الواضح ضرورة الأخذ في الاعتبار عدة مدخلات جوهرية .  
ففي المكان الأول ينبغي أن يعكس الهيكل الاهداف والمخطط - بسبب بساطة الا  
وهو ان أنشطة المنشأة تنبع من هذه الاهداف والمخطط . وفي المكان الثاني يجب  
على الهيكل أن يعكس السلطة المتاحة لإدارة المنشأة ، تلك السلطة التي تتوقف على  
بعض المؤسسات الاجتماعية وعلى العديد من التقاليد والقوانين والتي تؤدي إلى  
تقييد حرية الافراد عند تسميل المنشأة ، أو أي مشروع جماعي . والسلطة في أي  
تنظيم معين هي قوى محدده اجتماعيا ، ومن ثم تكون عرضة للتغيير .

وفي المحل الثالث فإن هيكل التنظيم - مثل أي حطة - يجب أن يعكس بيئته  
فالهيكل ينبغي تصميمه لكي يعمل ، ويسمح بإسهامات أعضاء الجماعة ، وللمساعد  
الناس على تحقيق الاهداف بكفاءة في مستقبل متغير . ومن هذه الناحية فإن  
هيكل التنظيم القابل للعمل لا يمكن أن يقتصر على الناحية الميكانيكية فقط .

وأخيراً ، فإن التنظيم يجب تزويده بالاشخاص المدربين المؤهلين . وإنه لمن  
الواضح أنه عند تجميع الأنشطة ومنح السلطة في الهيكل التنظيمي فلا بد من  
الأخذ في الحسبان حدود الاشخاص وعاداتهم . ولا يعني هذا أن الهيكل ينبغي  
تصميمه حول الافراد بدلا من بناءه حول الاهداف وما يصاحبها من أنشطة .  
ولكن أحد الاعتبارات الهامة - وكثيرا ما يكون عاملا مقيدا للقائم بتصميم  
التنظيم - هو نوع الاشخاص الذين سيقومون بإدارته . وكما أن المهندس يأخذ  
في اعتباره نقاط القوة والضعف في أداء المواد الداخلة في مشروعاته ، فينبغي على  
المخطط أن يأخذ في الاعتبار موارده - ألا وهي الناس .

وهناك منطق جوهري للتنظيم . وبتطبيق الطريقة المنطقية على عملية  
التنظيم ، في ضوء المدخلات السابق ذكرها ، فإننا نجد الخطوات الآتية :

- (١) تحديد امداف المنشأة .
- (٢) تكوين الاهداف والسياسات والخطط المشتقة .
- (٣) تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق هذه الاهداف والسياسات والخطط .
- (٤) اعداد وتصنيف هذه الأنشطة .
- (٥) تجميع الأنشطة في ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة وأفضل طريقة لاستخدامها .

- (٦) تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة .
- (٧) ربط هذه الأنشطة ببعضها البعض أفقياً ورأسياً عن طريق علاقات السلطة وتنظيم المعلومات .

وبعكس ما ينادى به الكثير من النقاد ، فإن هذه العملية المنطقية لا تؤدي طريقة ضمنية إلى التخصص المني المتطرف الذي كثيراً ما يقيد العمل بدون داع ، يجعله بلا لا يلقى اهتمام العاملين وقبولهم . فليس هناك أى شيء في التنظيم نفسه يشير إلى هذا ، وإن القول بأن الأعمال والمهام يجب أن تكون محددة ، لا يعني "قول بأنها يجب أن تكون مفيدة وآلية . أما ضرورة تقسيم الأعمال إلى أجزاء دقيقة ، صغيرة جداً - كما هو الحال في خط التجميع - أو أجزاء كبيرة تنطوي على صميم آلة وتصنيفها وبيعها ، فإن المسألة متروكة للنظم الذي يقررها في ضوء النتائج الاجمالية المنشودة . وفي أى تنظيم ، فإن الأعمال يمكن تعديلها بما يسمح بالقيل من الحرية الشخصية أو بمجال واسع جداً من الحرية الشخصية .

ولو انتقلنا من الناحية المنطقية إلى ما يحدث عملياً لو وجدنا أن النموذج المنطقي لتنظيم يتمشى مع ما يحدث عملياً عند إنقضاء الوحدات التنظيمية أى عند تجميع الأنشطة . فإلك أو مروج المنشأة الجديدة الصغيرة يقوم بتعيين الافراد حسب

ما يتطلبه حجم المنشأة . و عدد بلوغ النقطة الى بعدها يصبح غير قادر على توظيف أفراد إضافيين وتدريبهم والإشراف عليهم ورقابتهم ، فإنه يقوم بتجميع الرؤوسين في قسم أو أكثر مع تعيين مشرف أو مدير لكل قسم . وفي هذه الحالة يصبح هناك مستويان تنظيميين . ويقترب على مزيد من التوسع في القوى العاملة ظهور المزيد من الأقسام . وعندما يصبح الرئيس الأعلى للمنشأة غير قادر على إدارة هذا العدد المتزايد من مديري الأقسام بطريقة سليمة . فإنه يعتمد إلى تجميعهم في إدارات مع تعيين مدير لكل إدارة . ومن ثم يصبح في هذه الحالة ثلاثة مستويات تنظيمية ، مع اعتماد الرئيس الأعلى خطوة أخرى عن غير المديرين . وبلا شك فإن مسألة هل يتم البناء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى لا تثار بالنسبة للمنشأة القائمة ، الفعل والتي تعمل فالعملية التنظيمية عملية مستمرة ، وتكون الأنشطة نفسها وتحميها موضع الاهتمام والاعتبار بصفة دائمة .

ومن ثم فإن التنظيم هو العملية التي تمكن المدير من إحلال النظام محل الفوضى ، ومن إزالة المتازعات بين الاشتراطات بخصوص العمل أو المسؤولية ، ومن إنشاء بيئة ملائمة لعمل الفريق ، هذا مع الاعتراف الضمني للتنظيم بالعامل البشري . فالأعمال ينبغي أن تصمم لكي تتناسب الأشخاص بما يمتلكون من نقاط ضعف ونقاط قوة ، مع ضرورة حفرم .

#### مبادئ التنظيم

بالرغم من أن أحداً لا يمكنه الادعاء أن علم التنظيم قد نجا إلى الحد الذي يحمل مبادئه قوانين لا تغل المدل أو النقاش ، إلا أنه من الغريب أن نجد اتفاقاً كبيراً بين علماء الإدارة وممارسيها على وجود عدد من مبادئ التنظيم . وهذه المبادئ المتفق عليها تتميز من الحقائق التي ثبتت صحتها بصفة عامة ، ولكن عمومية تطبيقها ليست بالدقة التي تجعلها ترقى إلى مرتبة القوانين في العلوم الطبيعية . ومن ثم يمكن



النظر إلى هذه المبادئ. كما يجب للتنظيم الجيد السليم. ولذا رأينا أنه من المفيد قبل المناقشة التفصيلية للجوانب الرئيسية للتنظيم أن نستعرض بصفة عامة مبادئ التنظيم.

#### ١ - مبدأ ضرورة التنظيم :

عندما يزيد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد، ينبغي تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسئولاً عن نصيبه من العمل مع تفويضه السلطة اللازمة للقيام بعمله.

#### ٢ - مبدأ تحديد الهدف :

ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم، لأن هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية نحو تحقيق هذا الهدف.

#### ٣ - مبدأ وحدة الهدف :

تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنشأة. أي بعبارة أخرى يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

#### ٤ - مبدأ الكفاءة :

يعتبر التنظيم كفئاً إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنشأة بفاعلية بواسطة الأشخاص مع أقل تكلفة ممكنة.

#### ٥ - مبدأ تقسيم العمل :

ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات لكي تساهم باكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف. فتقسيم العمل يؤدي إلى مراعاة تنفيذه وتحسين جودته.

#### ٦ - مبدأ التحديد الوظيفي :

بالنسبة لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة ، والأنشطة المطلوب القيام بها ، والسلطة التنظيمية المفروضة ، وعلاقات السلطة مع المراكز الأخرى ، كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المنشأة .

#### ٧ - مبدأ الوظائف :

ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف ( أى الأعمال المطلوب القيام بها ) وليس حول الأشخاص لكي يكون التنظيم موضوعيا .

#### ٨ - مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية :

يترتب على إضافة المزيد من الأشخاص أو الوحدات التنظيمية إلى مخطط التنظيم ، زيادة عدد العلاقات التنظيمية بمعدل أكبر من عدد الأشخاص أو الوحدات التنظيمية المضافة .

#### ٩ - مبدأ نطاق الإشراف :

يوجد في كل مركز إداري حد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية ، ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقا للظروف المحيطة .

#### ١٠ - مبدأ التدرج ( أو التسلسل ) : The Scalar Principle :

كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشأة ( حيث السلطة النهائية ) إلى مركز كل مرسوم ، كلما زادت فاعلية عملية اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي .

## ١١ - مبدأ التفويض :

نظراً لأن المقصود من السلطة هو ترويض المديرين بأداءه للإدارة فممكنهم من اكتساب الاسهامات لأهداف المنشأة ، فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه .

## ١٢ - مبدأ المسؤولية :

إن مسؤولية المروؤوس أمام رئيسه عن السلطة التي يتلقاها عن طريق التفويض مسؤولية مطلقة ، ولا يمكن لأي رئيس أن ينهرب من مسؤولية الانشطة التنظيمية الخاصة بمروؤوسه . فالمسؤولية لا تفوض ، أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بقوله أن الخطأ هو خطأ مروؤوسه .

## ١٣ - مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

لعرض تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة ( متساوية ) مع مسؤوليته ، وبالعكس يجب أن تكون مسؤوليته متناسبة مع سلطته .

## ١٤ - مبدأ وحدة الرئاسة Principle of Unity of Command :

ينبغي ألا يكون الفرد مروؤوساً لأكثر من رئيس واحد وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للاحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج .

## ١٥ - مبدأ مستوى السلطة :

إن المحافظة على تفويض السلطة تستلزم قيام المدير المعين باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته وعدم رفعها إلى المستويات الأعلى في هيكل التنظيم .

## ١٦ - مبدأ المسؤولية الثابتة Principle of Fixed Responsibility

يمكن للفرد أن يحقق أفضل النتائج إذا ثبتت عليه مسؤولية تذكّل العمل المحدد لفترة معينة .

## ١٧ - مبدأ مسالك الاشراف المحددة Principle of Definite Supervision Channels

: Supervision Channels

بالنسبة لاية منشأة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديداً واضحاً .

## ١٨ - مبدأ ديناميكية التنظيم :

يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً ، أى يسمح بمقاومة التغيرات في المنشأة .

## تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية

إن عملية تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية أو إدارية (إدارات ، أقسام ، وحدات ، مكاتب ، أقلام ، فروع ، مناطق .. الخ) تعتبر من الخطوات الأساسية في التنظيم . وتحدث عملية التجميع هذه في كل المستويات بالمنشأة ، فـ رئيس مجلس إدارة الشركة يقوم بتجميع الأنشطة في وحدات إدارية رئيسية ويهدها الى مديري الإدارات الذين يكونون مسئولين أمامه مباشرة . أما مديري المبيعات فقد يقوم بتقييم عمله بين قسم الاعلانات ، وقسم خدمة العملاء ، وقسم أبحاث السوق وأربعة مناطق بيع . هذا بينما يقوم رئيس أحد الأقسام في مصنع بتعيين عدد من رؤساء العمال للإشراف على كل خطوة من خطوات عملية الإنتاج .

وفي هذا المجال يواجه كل المديرين من رئيس مجلس الإدارة الى رئيس العمال أو مشرف الخط الاول هؤلاءين أساليب مماثلة :

(١) ما هو الأساس الذي ينبغي استخدامه لتجميع الأنشطة والذي يحقق أكثر النتائج فاعلية ؟

(٢) ما هي الاعتبارات الاسترشادية التي يجب مراعاتها عند التجميع ؟

### أسس تجميع الأنشطة

يختلف أساس تجميع الأنشطة في وحدات إدارية من منشأة لأخرى وأيضاً من ظرف لآخر . وعلى كل إداري أن يختار أساس التجميع الذي يناسب أكثر من غيره ظروف المنشأة أو جزء منها والذي يبدو أنه أكثر قدرة على المساعدة على تحقيق الهدف . ولذا ينبغي على الإداري أن يكون ملماً بكل الأسس الممكن استخدامها مع معرفة مزايا وعيوب كل أساس .

وهناك العديد من أسس التجميع التي يمكن استخدامها في منشآت الأعمال ، وسنحاول بالشرح أكثر هذه الأسس شيوعاً وهي الآتي :

- ١ - التجميع على أساس وظائف المنشأة .
- ٢ - التجميع على أساس المناطق الجغرافية أو المواقع .
- ٣ - التجميع على أساس السلع .
- ٤ - التجميع على أساس العملاء .
- ٥ - التجميع على أساس العمليات .
- ٦ - التجميع على أساس الوقت .

### ١ - التجميع حسب الوظائف :

إن تجميع الأنشطة على أساس وظائف المنشأة يعتبر أكثر طرق التجميع فعولاً وشيوعاً في الحياة العملية . ونظراً لأن كل المنشآت تعمل على خلق المنفعة ،



وحيث أن مدايحدث في إقتصاد يقوم على أساس التبادل ، فإن الوظائف الرئيسية للمنشأة تكون من الإنتاج ، والبيع ، والتمويل ، . لهذا من المنطقي تجميع هذه الأنشطة في إدارات وهي المعروفة على التوالى بإدارة الإنتاج ، وإدارة المبيعات ، والإدارة المالية .

وكثيراً ما نجد أن هذه المسميات المعينة لا تظهر في الخريطة التنظيمية ويرجع هذا أولاً إلى عدم وجود تسمية مقبولة بصفة عامة من جميع المنشآت . فالمنشآت الصناعية تستخدم اصطلاحات الإنتاج والمبيعات والتمويل ، في حين أن منشآت النقل تستخدم اصطلاحات العمليات ، والحركة ، والتمويل . أما السبب الثاني للاختلاف في المسميات فهو أن الأنشطة الأساسية قد تختلف أهميتها . فمثلاً نجد بعض المنشآت لا توجد بها إدارة مبيعات ، كما أن البعض الآخر لا توجد به إدارة إنتاج . ولا يعنى هذا أن الأنشطة الأساسية لا تزاوئ ، بل يعنى أنها ذات أهمية ثانوية بحيث تم دمجها مع أنشطة أخرى . وأخيراً فإن السبب الثالث لغياب هذه الإدارات الثلاث في الكثير من الحرائط التنظيمية هو أن تجميع الأنشطة قد يكون قائماً على أسس أخرى خلاف الأساس الوظيفي .

وبصفة عامة يمكن القول أن الأساس الوظيفي هو أكثر الأسس استخداماً لتنظيم الأنشطة ويوجد تقريباً في كل منشأة عند بعض المستويات في هيكل التنظيم . وحتى بالنسبة للمنشآت التي تستخدم أسساً أخرى لتجميع الأنشطة فإننا عادة ما نجد إدارة وظيفة مثل الإدارة المالية بجانب الإدارات الأخرى المكونة على أساس السلع أو العملاء أو المناطق الجغرافية . . . الخ .

أما أهم مزايا هذا النوع من التجميع فيمكن ذكرها في الآتي :

(١) طريقة منطقية لتجميع الأنشطة أثبتت الأيام نجاحها .

(٢) إن هذا الأساس يعتبر أفضل طريقة للتأكد من أن مديري الإدارة العليا سيبدأون عن قوة ومكانة الأنشطة الرئيسية للنشأة وهذه الحقيقة لها أهميتها بالفهم لمديري الإدارات الوظيفية الذين يخشون تدخل الإدارات الاستشارية والتي قد تهدد في بعض الأحيان سلطة المديرين التنفيذية .

(٣) يضمن هذا الأساس الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة .

(٤) يقع الأساس الوظيفي مبدأ التخصص الوظيفي وما يترب عنه من كفاءة في استخدام القوى العاملة .

وبالرغم من مزايا التجميع على أساس وظائف المنشأة إلا أن له عيوبه والتي يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

(١) أن حجم المنطقة الجغرافية التي تعمل بها المنشأة قد يستدعي تجميع الأنشطة على أساس المناطق الجغرافية . كما أن إنتاج أو شراء العديد من خطوط المنتجات ، أو المنتجات المصممة خصيصاً حسب مواصفات بعض المشترين ، قد يستلزم التجميع حسب المنتجات أو حسب العملاء . وفي مثل هذه الظروف يصعب تحقيق التنسيق إذا تم التجميع على أساس وظيفي .

(٢) قد يؤدي التجميع الوظيفي الى تقليل الاهتمام بأهداف المنشأة ككل . فالمحاسبين وخبراء الإنتاج ورجال البيع الذين ينمون في إدارات متخصصة كثيراً ما يجدون صعوبة في رؤية المنشأة ككل ، كما أن التنسيق بينهم كثيراً ما يكون من الصعب تحقيقه .

(٣) في ظل هذا النوع من التجميع يكون رئيس مجلس الإدارة هو الشخص الوحيد الذي يمكن تحميله مسؤولية تحقيق الأرباح ، وهذا الوضع يكون طبيعياً في المنشأة الصغيرة ، ولكن في المنشآت الكبيرة يصبح هذا العبء أكبر بكثير من أن يتحمله شخص واحد .

(٤) نظراً لأن المركز الإداري العام الأول هو مركز رئيس مجلس الإدارة  
لأن الشركة المنظمة وظيفياً لا يمكن اعتبارها أفضل مكان لتدريب رجال الإدارة  
الرئيسيين في الترقية والتقدم .

### ٣ - التجميع حسب المناطق الجغرافية أو المواقع :

يعتبر تجميع الأنشطة على أساس المناطق الجغرافية من الطرق الشائعة  
استخدامها بالنسبة للمنشآت التي تكون عملياتها موزعة على مواقع متفرقة، وطبقاً  
لهذا الأساس يتم تجميع كل الأنشطة التي تزاوّل في منطقة معينة أو موقع معين  
مع إسنادها إلى مدير .

وقد يحدث أن تكون أنشطة المنشأة كلها محلية ومع ذلك تقوم بتجميع  
الأنشطة طبقاً لهذا الأساس . ومثل هذه الحالة نجدها في متاجر الأقسام حيث  
يتم التجميع على أساس المواقع وهي في هذه الحالة الطوابق . فهنا يعتبر كل طابق  
وحدة إدارية منفصلة، وعلى كل حال فإن منشآت الأعمال ناجماً إلى استخدام هذه  
الطريقة في التنظيم عندما تقوم بمزاولة عمليات متشابهة في مناطق جغرافية أو مواقع  
مختلفة كما هو الحال في أعمال تجميع السيارات ، ومتاجر السلسلة، وتكرير البنزين .

وبالرغم من أنه من المهم جداً على المنشأة التي ترغب في إتباع هذا النوع من  
التجميع أن تستند في قرارها على الأسباب الصحيحة ، إلا أنه كثيراً ما يتم الاختيار  
على أساس أسباب غير صحيحة . فمثلاً من الأسباب التي كانت كثيراً ما تذكر  
لتبرير التجميع الجغرافي صعوبة الاتصال ورداءة وسائله ، حقاً أن هذا السبب  
كان ، جميعاً في وقت ما ، ولكن مع وجود التليفون والتلفراف والراديو  
والتليفزيون فإن هذا السبب قد فقد وجاهته . ويذكر أيضاً أن الحاجة إلى اتخاذ  
إجراء سريع في منطقة معينة تعتبر سبباً جيداً للتجميع على أساس المناطق .

، الاقتراس هنا أن المدير المحل يمكنه التصرف بسرعة . ولكن إذا كانت السرعة من المقصودة فليس هناك ما يمنع المدير البعيد من التصرف بسرعة تماما كالمدير المحل . ويتفهم المنطق فإن ما يقال من سهولة التنسيق والرقابة على المستوى المحل لا يعتبر سببا كافيا للتجميع على أساس المناطق .

وينبغي علينا أن نكون على يقينة من حقيقة عامة وهي أن أنشطة المنشأة ليست كلها ترتبط على أساس المواقع . ومن ثم فإن تركيز الاهتمام على تلك الأنشطة التي تجمع محليا يؤدي إلى إهمال المشكلات الإدارية الخطيرة التي تظهر نتيجة استخدام طرق تنظيمية مختلفة في نفس الوقت .

أما لو انتقلنا إلى الأسباب الوجيهة التي تبرر استخدام هذا الأساس لتجميع الأنشطة فنجد أنها تدور أساساً حول ثلاثة مسائل . فأولاً يعتبر هذا التجميع سليماً إذا كان الغرض منه العمل على تجنب إهمال المديرين للعوامل المحلية عند اتخاذ القرارات ، فالمديرين في المستوى الأعلى يكونون على استعداد للاستماع إلى ملاحظات مديري المناطق واتخاذ الإجراءات السريعة بخصوصها . أما المسألة الثانية فتتعلق بالأسباب الاقتصادية التي تدعو إلى اختيار التجميع على أساس المناطق نظراً لما يترتب عنه من وفورات في التكاليف . فمثلاً نجد أن مصانع الشركة يختار لها المواقع التي تسهل على تخصيص تكاليف النقل . كما أن مواقع المخازن التابعة للمنشأة له أثره الكبير في تخفيض الوقت اللازم للتسليم ، وما يترتب عن ذلك من زيادة المبيعات . وأخيراً فإن الأقليم أو المنطقة أو المربع يعتبر من الأماكن الممتازة لتدريب المديرين ، والتنظيم القائم على أساس المناطق يتيح لمديري هذه المناطق الفرصة للحصول على الخبرة في مكان في ميكل التنظيم وفي مرحلة من خدمتهم تمكّنهم من الاستفادة إلى أقصى حد وفي نفس الوقت تكون أقل خطورة بالنسبة للمنشأة . فإذا أخطأ المدير فإن الأثر المترتبة على ذلك مقصور على حدود المنظمة ولا يمتد إلى المنشأة كلها



وينبغي ملاحظة أن الأسباب التي تدعو إلى التجميع على أساس المناطق لا تنطبق بنفس القوة على كل أنشطة المنشأة أو بالنسبة لنفس المستويات التنظيمية داخل الإدارات المختلفة . ومن ثم فني هيكل التنظيم نجد أن المكان والفترة والتي عندما تتطلب هذه الأسباب على غيرها من الاعتبارات التي تدعو إلى استخدام الأسس الأخرى تكون متغيرة بدرجة كبيرة بحيث لا يوجد إلا القليل جداً من القواعد التي يمكن أن ترشد المنظم .

وبالنسبة لمزايا طريقة التجميع هذه يمكننا ذكر الآتي :

- (١) يساعد على سرعة اتخاذ القرارات .
  - (٢) إلمام مديري المناطق إلاماً تاماً بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك المناطق .
  - (٣) سهولة تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة .
  - (٤) يمكن الحصول على مكاسب ناجمة عن الشهرة الطيبة التي تتمتع بها المنشأة في المناطق المحلية .
  - (٥) قد تحقق عمليات المناطق خفضاً في التكلفة يفوق أي زيادة في تكاليف التنسيق والرقابة في المركز الرئيسي .
  - (٦) يقدم هذا النوع من التجميع العديد من المزايا الإدارية عند مستويات يمكن المنشأة من السباح للروضاء باكتساب الخبرة والتجربة .
- أما عيوب هذه الطريقة فمنها الآتي :

- (١) صعوبة التنسيق بين المناطق المديدة .
- (١) احتمال اتباع سياسات تخالف سياسات المركز الرئيسي .
- (٢) قد يسوء مديري المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم مما يضر بمركز المنشأة ككل .



### ٣ - التجميع حسب الصلح :

إن طريقة تجميع الأنشطة حسب السلعة تكسب أهمية متزايدة بالنسبة للمنشآت الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة . وحسب هذه الطريقة يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً بالسلعة في مجموعة واحدة أى في إدارة أو وحدة تنظيمية واحدة . وعادة نجد أن المنشأة التي تتبنى هذا الأساس كانت في الأصل منظمة على أساس الوظائف ولكن بنمو المنشأة فإن مديري الإدارات الرئيسية مثل الإنتاج والمبيعات والخدمة والهندسة يواجهون الكثير من التعقيدات والصعوبات الناجمة عن الزيادة في عدم المرونة . ومن ثم يصبح العمل الإداري على جانب كبير من التعقيد ، هذا بالإضافة إلى أن نطاق الإشراف يقيد من قدرتهم على زيادة عدد مسؤوليهم المباشرين من المديرين . وعند هذه النقطة عادة ما يتم إعادة التنظيم والتحول إلى الأساس السلس . ومثل هذا التحول يسمح للإدارة العليا بتفويض مديري هذه الوحدات التنظيمية سلطة واسعة على وظائف الإنتاج والمبيعات والخدمة والهندسة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالسلعة المعينة . وهنا لا يهمل إذا كانت الوحدة التنظيمية تقع بالقرب من المركز الرئيسي أو بعيدة عنه طالما أنها تنظم حول سلعة وليس كنقطة جغرافية .

ولا يقتصر استخدام هذا الأساس على المنشآت الصناعية بل نجده يستخدم على نطاق واسع في المنشآت التجارية والمالية وغيرها . فشلا في المجمعات الاستهلاكية نجد أقساماً للحوم ، والبقالة ، والخضروات والفاكهة ، والأسماك ، وكذلك نجد مثل هذا الأساس لتجميع الأنشطة في متاجر الأقسام حيث يوجد قسم للملابس الرجال وآخر للملابس السيدات وثالث للأحذية ورابع للأدوات المنزلية . . الخ .

أما مزاياء هذه الطريقة فهي الآتى :

( ١ ) تسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في الرأسة لأقصى حد .

( ٢ ) تسهل من استخدام المعدات الرأسالية المتخصصة .

( ٣ ) التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة مثل الشراء والانتاج والخدمة والبيع المتعلقة بالساعة المعينة .

( ٤ ) سهولة تحديد المسؤولية وخاصة بالنسبة لتحقيق الربح .

ومن عيوب التجميع على أساس السلطة يمكن ذكر الآتي :

( ١ ) أن هذا التجمع وإن كان يحقق التنسيق بين الأنشطة المختلفة في كل إدارة إلا أنه يسبب صعوبات فيما يتعلق بالتنسيق بين هذه الأنشطة للنشأة ككل .

( ٢ ) صعوبة إيجاد مديري لهذه الإدارات القائمة على الأساس السامي يكون لهم القدرة على الاشراف على كل الأنشطة المتعددة المختلفة .

#### ٤ - التجميع حسب العملاء :

عندما يكون الاهتمام الرئيس للنشأة هو خدمة عملائها فإنها تميل إلى تجميع الأنشطة على أساس العملاء . ويظهر هذا بصفة خاصة عندما تتعامل النشأة مع عدة أنواع من العملاء تختلف حاجاتها ورغباتها اختلافاً واضحاً . ففي هذه الحالة قد تقوم النشأة بتجميع أوجه النشاط بما يتفق وخدمة هؤلاء العملاء أفضل خدمة . فبالنسبة للنشأة الصناعية التي تبيع لكل من تجار الجملة والمشتريين الصناعيين أن حاجات ورغبات هذين النوعين من العملاء مختلفة . كما قد يشمر المنتجون أن أفضل طريقة لترويج مبيعاتهم وزيادة حجمها تتم عند تصنيف العملاء حسب أسس مثل الجنس ، والجنس ، والدخل . وتقوم متاجر الآفام بالتجميع إلى مجموعات مثل

أحذية الرجال ، وأحذية السيدات ، وأحذية الأطفال . أو قد تعتمد بعض هذه المناجر إلى تخصيص الدور الأرضى لعرض السلع الرخيصة التى يطلبها العملاء لدى الدخل المحدود . ويعتبر هذا الدور وحدة تنظيمية منفصلة عن المتجر الأساسى الذى يعرض سلعاً لنوع آخر من العملاء القادرين .

ومن مزايا التجميع على أساس العملاء نجد الآتى :

(١) استخدام المعرفة المتخصصة والمفصلة .

(٢) سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء .

(٣) ضمان الاهتمام الكاف بالعملاء .

أما عيوب هذه الطريقة فمنها الآتى :

(١) صعوبة التنسيق بين الإدارات القائمة على أساس العملاء ، وبينها وبين الإدارات القائمة على أساس أخرى .

(٢) احتمال ظهور طاقات عاطلة من التجهيزات أو القوى العاملة المتخصصة فى فترات نقاب نشاط المنشأة حيث قد يختفى نوع من العملاء من السوق .

#### ٥ - التجميع حسب العمليات :

إن تجميع الأنشطة حول عملية أو حول نوع معين من الآلات كثيراً ما يستخدم بواسطة المنشآت الصناعية وخاصة عند المستويات التنظيمية السفلى . وهذا النوع من التجميع يوفر وسائل منطقية عندما تكون الآلات أو التجهيزات المستخدمة تستلزم مهارة خاصة عند التشغيل ، أو ذات طاقة كبيرة تمنع التقسيم التنظيمى ، أو تتطلب خدمات فنية تشجع على جعلها فى موقع واحد . وتأتى اعتبارات التكاليف والوفورات فى مقدمة أسباب اتباع أسلوب التجميع على أساس العملية .

وباستخدام هذا الأساس فإن منشأة صناعية للتركيب قد تخصص وحدات تنظيمية منفصلة للغزل ، والنسيج ، والصباغة ، والفحص والتعبئة كما أن مصنع السيارات قد يتكون من إدارة التصنيع وأخرى للتجميع وهكذا .

أما مزايا هذه الطريقة فهي الآتي :

(١) الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز على عملية واحدة .

(٢) الميل نحو تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات .

(٣) تسهيل عملية الإشراف .

ولكن من الناحية الأخرى نجد أن تجميع الأنشطة على أساس العمليات يريد من مشكلات التنسيق بين العمليات المختلفة : حدوث خطأ في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في العمليات التي تتلوها .

#### ٦ - التجميع حسب الوقت :

عندما تزيد العمليات خلال اليوم أو الأسبوع عن فترة العمل العادي للفرد فكثيراً ما تضاف وردية ثانية ، وفي مثل هذه الحالة قد يتم تجميع الأنشطة على أساس الوقت . أي أن تكون هناك وحدة تنظيمية للفترة الصباحية وأخرى للفترة المسائية . وهذا التجميع كثيراً ما نجده في منشآت المرافق العامة والمطاعم والصناعات ذات العملية المستمرة . كما أن الشركات التي ترغب في التسليم السريع للعملاء أو الحصول على إنتاج أكبر من القدرات المحدودة قد تستخدم أيضاً هذا الأساس لتجميع أنشطتها .

وعادة نجد ، الوردية الثانية ، تقوم بأداء عمليات مماثلة تماماً لتلك التي تؤدي في ساعات العمل العادية ، ولكن يحتاج على الأقل إلى مشرفي الخط الأول لتوفير الإشراف والرقابة المناسبين . وأصبحت المشكلات التنظيمية التي تظهر في هذه

الحالة هي تلك المتعلقة بمدى استقلال العمل الاضافى عن العمل الاصلى ، وبتنوع المعلومات التى ينبغى ان تنشأ بين المديرين المتخصصين الذين يعملون فقط خلال الساعات العادية وبين المشرفين الذين يؤدون أعمالاً متباعدة خلال الوقت الاضافى .

### تقييم البدائل عند اختيار طريقة التجميع

إن تجميع الأنشطة فى وحدات تنظيمية لا يعتبر نهاية فى حد ذاته إنما هو ببساطة طريقة لترتيب الأنشطة لتسهيل تحقيق هدف المنشأة . وحتى بهذه الصفة فهو لا يخلو من العيوب نظراً لأن فصل الأنشطة على أى أساس من الأساس يؤدي إلى ظهور مشكلات للتنسيق ليس من السهل حلها . وكأياً ما فإن كل طريقة لها مزايا وأيضاً لها عيوبها . وبالتالي فإن عملية الاختيار تنطوي على الأخذ فى الاعتبار المزايا النسبية لكل نوع وعند كل مستوى من مستويات هيكل التنظيم . وفى كل الحالات فإن المسألة الأساسية تدور حول نوع التنسيق الذى يرغب المدير فى تحقيقه .

### التجميع فى المستويات العليا :

عادة ما تكون الإدارات فى المستوى الأعلى من الهيكل التنظيمى بحجمه على الأساس الوظيفى . فهذه الطريقة للتجميع تتمشى إلى حد كبير مع أنشطة كل منشأة ، كما أنها تسمح لشخص واحد بالقيام بالتنسيق بين الوظائف الرئيسية . فعن تجميع كل نشاط الإنتاج تحت رئاسة شخص واحد . والمبيعات تحت رئاسة شخص آخر ، والنشاط المالى تحت رئاسة آخر ، فإن الرئيس الأعلى للمنشأة يمكنه التركيز على التنسيق بين هذه الوظائف الرئيسية وبين الإدارات الاستشارية دون حاجة من جانبها إلى التدخل فى الشؤون الداخلية لإدارة الإنتاج وإدارة المبيعات والإدارة المالية .



وأحيانا نجد بعض المنشآت لأسباب مختلفة تقوم بإنشاء الإدارات الرئيسية في المستوى الأعلى على أساس خلاف الأساس الوظيفي . وغالبا ما يكون من الصعب تبرير هذه الاستثناءات إلا في حالة المنشآت ذات المنتجات المتعددة ( حيث يتم التجميع على أساس السلع ) أو المنشآت التي تغطي بيعاتها مناطق جغرافية واسعة ( حيث يتم التجميع على أساس المناطق الجغرافية ) . وحتى في مثل هذه الحالات الاستثنائية فإن التنسيق على الخطوط الوظيفية غالباً ما يتم بواسطة الإداريين الاستشاريين .

وبالرغم من أنه قد توجد أسباب تستدعي عدم التنظيم الوظيفي لكن من الإنتاج والمبيعات . إلا أنه لا توجد أي مبررات تبرر اعتماد الإدارة المالية الوظيفية . فلا شك أن الإدارة المالية تحتل مكاناً فريداً في المنشأة ، فالنشاط المالي كوظيفة يجب أن يكون ممثلاً في المستوى التنظيمي الأعلى ، لأنه نشاط يرتبط بالمنشأة كلها .

#### التجميع في المستوى الأوسط :

تنطوي الإدارات الوسطى على كل الأنشطة المجمعة والتي تظهر في هيكل التنظيم بين الإدارات الرئيسية في القمة والوحدات التنظيمية التي تقع في قاع الهرم الهرمي . وعند هذه المستويات الوسطى يجد المديرين أن اتخاذ القرار بخصوص اختيار أساس التجميع يكون على جانب كبير من الصعوبة ، فهنا لا توجد أي قواعد عامة .

ففي وظيفة الإنتاج قد نجد ضغطاً شديداً لتنظيم المستوى الأوسط على أساس السلع وذلك في حالة إنتاج سلع مختلفة اختلافاً ملحوظاً . أي أن الأنشطة داخل إدارة الإنتاج ( وهي إدارة تقوم على أساس وظيفي في المستوى الأعلى ) تجمع على أساس السلع ، أي تتكون من عدة أقسام كل قسم يختص بسلعة معينة

أما مدير إدارة المبيعات (إدارة وظيفية في فئة التنظيم) فقد ينبع الأساس الجغرافي لتجميع أنشطته على مستوى التنظيم الأوسط . أى بعبارة أخرى أن إدارة المبيعات تتكون من أقسام مجمعة على أساس المناطق الجغرافية ، هذا بينما في منشآت أخرى فلقد يتم تجميع أنشطة إدارة المبيعات على أساس العملاء .

كما سبق يقين عدم وجود أى مبرر لمحاولة المحافظة على تماثل ميكانيكى عند اختيار أسس تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية . فبالرغم من وجود المبررات القوية لاختيار الأساس الوظيفي لتجميع الأنشطة في المستوى الأعلى من التنظيم ، إلا أنه في المستوى الأوسط قد نجد أن إدارة المبيعات تتكون من أقسام تجمع على أساس المناطق الجغرافية أو العملاء ، بينما تنبع إدارة الإنتاج التصنيف القائم على أساس السلع ، هذا في حين أن الإدارة المالية قد تقوم بتجميع أنشطتها في أقسام تقوم على أساس وظيفي . من كل هذا يتبين أن المسألة ليست مجرد تماثل ميكانيكى بل ينبغي أن يتم اختيار الأساس في ضوء صفات المزايا التي يمكن تحقيقها .

### التجميع المركب

يتضح من المناقشة السابقة أنه من النادر استخدام أساس واحد لتجميع الأنشطة المختلفة في أية منشأة من المنشآت . فغالبا ما يجد الإداري ضرورة تجميع الأنشطة حسب أساسين أو أكثر من الأسس السابق مناقشتها . ومثل هذا الاجراء يمكن تبريره على أساس منطقي ، نظرا لان الغرض من تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية ليس تكوين هيكل جامد متوازن من ناحية المستويات ويتميز بتماثل الأساس . بل إن الغرض هو تجميع الأنشطة بأفضل طريقة يمكنها المساهمة في تحقيق هدف المنشأة . فإذا كانت عدة أسس هي التي تحقق هذا ، فليس هناك من سبب يمنع المدير من الاستفادة من البدائل المتاحة أمامه .

## العوامل الأساسية في تجميع الأنشطة

ما هي الأنشطة التي ينبغي أن تدخل في نطاق الإدارة أو القسم أو أي وحدة تنظيمية أخرى؟ أين يمكن عملياً وضع خط فاصل بين مسؤوليات قسمين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً؟ ما هي العلاقات التي يجب تشكيلها بين الوحدات التنظيمية، وما هي تفويضات السلطة التي ينبغي عملها؟

إن توضيح مثل هذه النقاط السابقة يعتبر ضرورياً إذا أريد للتنظيم أن يعمل بسهولة . وفي العمليات الفعلية يواجه الإداري بصفة مستمرة العديد من الأسئلة التي تحتاج إلى التوضيح المتعلق بهيكل تنظيميه . فالتغيرات في الحجم أو في ظروف التشغيل تحدث بصفة مستمرة ، وغالباً ما يكون من الضروري مواجهة هذه التغيرات بتعديلات ثابوية في التنظيم . ومن ثم فلا غراض العملية ، فنحن نحتاج إلى بعض الاعتبارات الإرشادية التي تساعدنا ليس فقط لاقرار النموذج الاساسي للتنظيم ، بل أيضاً لتوضيح هذا النموذج وكل المشكلات الجانبيه .

وللأسف فإن الاجابة الفعالة على هذه الاسئلة ليست بالبسيطة . فالتجربة تبين أنه لا توجد معادلة أو تطبيق آلي لقواعد عامة يمكنها تقديم إجابة مرضية . وبدلاً من ذلك ، فإن الترتيب المعين لا بد وأن يتأثر بفرض المنشأة وحجمها ، وأشخاصها ، وثباتها ، ونضجها . والتكنولوجيا المستخدمة ، والعوائق الأساسية التي تواجهها ، وغيرها من العوامل المشابهة .

ولاحدى الطرق الفعلية لتصميم مثل هذا التنظيم هي تحديد العوامل التشغيلية الحيوية ثم عمل تجميعات للأنشطة التي تعطى أفضل النتائج في ضوء هذه العوامل . وبالتالي فإن المنشأة التي تحاول أن تنفذ طلبات العملاء المتنازين بسرعة قد تجد أن عامل التنسيق هو الأكثر أهمية ، هذا في حين أن الشركة التي تركز على الانتاج كبير المدى وبتكلفة منخفضة قد تهتم بعامل التخصص .

ومناك هذه من الاعتبارات الارشادية التي يمكن استخدامها نظرياً في كل مشكلة من مشكلات جميع الأنشطة، وبالرغم من أن الأهمية النسبية لهذه الاعتبارات تختلف من موقف لآخر إلا أنه من الضروري على الإداري أخذها في حسابه عند تجميعه للأنشطة . وأهم هذه العوامل أو الاعتبارات الأساسية هي الآتي :

١ - الاستفادة من التخصص .

٢ - تسهيل الرقابة .

٣ - المساعدة على التنسيق .

٤ - ضمان الاهتمام الملأئم .

٥ - مراعاة الظروف المحلية .

٦ - تخفيض النفقات .

ونظراً لأهمية هذه الاعتبارات فن المقيد دراستها بشيء من التفصيل .

١ - الحصول على مزايا التخصص :

إن التخصص هو إحدى الخصائص المميزة للنشأة الحديثة . واستخدامه في التنظيم يمكن إيضاحه بالتقسيم المعروف للنشأة إلى إدارات الإنتاج ، والمبيعات والتمويل ، والحسابات ، وأيضاً بتقسيم إدارة الحسابات إلى أقسام حسابات العملاء ، والتكاليف وتحليل التقارير .

وتتطوّر مزايا تقسيم العمل هذا على الاستخدام الكامل القدرات المميزة للأفراد . فكل شخص له نقاط قوة ونقاط ضعف ، ومن ثم فإن تخصيص العمل

طبقاً لهذه القدرات المختلفة يضمن تحقيق الكفاءة المرتفعة . هذا بالإضافة إلى أن تركيز الاهتمام على نوع محدد من العمل يمكن الفرد من تنمية المهارة التي تؤدي بدورها إلى زيادة أخرى في الإنتاج ، وأن مناقشة فردريك تايلور Taylor رؤساء العمال الموظفين كانت تركز على مزايا التخصص في المهام الإدارية وساعدت على ترويض مفهوم تقسيم العمل لكل من المديرين والعمال اليدويين .

وطبقاً لهذا المفهوم للتخصص قد يكون من المرغوب فيه التجميع في وحدة إدارية واحدة كل الأشخاص الذين يزاولون نفس النوع من العمل ، أو كل الأشخاص الذين يقومون بعمل يستلزم قدرات متشابهة . وفي كل حالة فإن الأنشطة تجمع بحيث يصبح عمل الشخص سواء كان إدارياً أو تشغيلياً عملاً متخصصاً.

وليس من الضروري أن يقتصر استخدام التخصص على أساس وظيفي . فمثلاً في الشركة الصناعية قد يحدث التخصص في المصنع على أساس العمليات أو المنتجات بدلاً من الوظائف . وباختصار ، فعند تجميع الأنشطة يراعى المنظم الاستفادة من التخصص - أي يعمل على تجميع تلك الأنشطة المختلفة التي تحتاج إلى تخصص معين بعضها مع البعض .

## ٢ - تسهيل الرقابة :

إن إحدى الوظائف الأساسية للإدارة هي الرقابة ، أي التأكد من أن الأداء يطابق بقدر الإمكان ما هو منصوص عليه في الخطة . وهنا ينبغي أن نلاحظ أن تجميع الأنشطة قد يسهل عملية الرقابة الإدارية وقد يعقدها ويعرقلها.

وكقاعدة عامة فإن النشاط الذي يقصد منه رقابة نشاط آخر ينبغي أن يكون تحت إشراف مدير منفصل . فمثلاً رقابة الجودة لا يمكن أن تخدم الغرض منها



بطريقة سليمة إذا كانت تحت إشراف رئيس القسم المسئول عن هذا الانتاج .  
وبنفس الأسلوب ، فعندما تستخدم السجلات المحاسبية لرقابة تدفق النقدية لن  
المرغوب فيه فصل العمليتين عن بعضها . فالأولى تتبع قسم الحسابات بينما التدفق  
النقدي يتبع قسم الخزينة .

وأحيانا لغرض تسهيل الرقابة قد يتم تجميع بعض الأنشطة غير المتقاربة  
ولكنها مرتبطة ومتداخلة وتعمل على تحقيق غرض معين . فمثلا كثيرا ما توضع  
عمليات النقل والتخزين تحت مسؤولية إدارى واحد . ولا شك أن السبب في  
ذلك لا يرجع لإطلاقه الى نمائل العمليات ، ولكن السبب هو تسهيل الرقابة من  
طريق جعل شخص واحد مسئولا بالكامل عن تحريك البضاعة الجاهزة الى المستهلك .

### ٣ - المساعدة على التنسيق :

قد يتم تجميع أنشطة مختلفة إختلافا كبيرا تحت رئاسة إدارى واحد نظرا  
لضرورة تنسيق هذه الأنشطة نفسيا وثيقا . وأحد الأسباب الرئيسية التي تدفع  
الكثير من المتاجر الى تجميع أنشطة شراء وبيع سلع الموضة ( مثل فساتين  
السيدات ) في قسم واحد هو الحاجة الى التنسيق بين وقت الشراء وجهود البيع ،  
وبين رغبات العملاء واختيار البضاعة المشتراة .

كما أن وحدة الغرض والتي تساعد على التنسيق قد تؤثر على طريقة التجميع .  
فمثلا كثيرا ما نجد شركات السلع الكهربائية تجعل خدمة التصليح جزءا متكاملًا  
من إدارة المبيعات ، هذا بالرغم من أن طبيعة عمل التصليح تجعله أقرب بكثير  
الى إدارة الانتاج . ولكن الغرض الاساسى من خدمة التصليح هو تنمية رضاء  
العملاء وبالتالي زيادة المبيعات . ومن ثم فهذا الغرض هو السبب الاساسى في  
جمع هذا النشاط مع نشاط الإدارة التي تقوم بالبيع للعملاء .

وعلى كل حال فإن تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية بما هو إلا واحدة من وسائل الحصول على التنسيق كما سترى فيما بعد . وبالتالي فإذا كان تجميع الأنشطة للحصول على التنسيق ينطوي على تضحية كبيرة لمكاسب أخرى ، ينبغي الأخذ في الحسبان في نفس الوقت الوسائل البديلة التي يمكنها توحيد الجهود . وعادة عندما يكون التنسيق صعبا ، فإن الترتيب التنظيمي يكون من أهم الطرق العملية لتحقيقه . وفي الحقيقة فإن عدم وجود التنسيق في إحدى المنشآت يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى إعادة تنظيم هذه المنشأة .

#### ٤ - ضمان الاهتمام الملزم :

إذا كان النشاط المعين له أهمية غير عادية في نطاق المنشأة ، فقد يستحق اهتماما خاصا في التنظيم . ففي هذه الحالة قد يوضع مثل هذا النشاط المعين في إدارة منفصلة . بل والأكثر من ذلك ، أنه كلما زادت أهمية هذا النشاط ، كلما ارتفع مكانه في الهيراركية الإدارية . فمثلا ، إذا كان الإعلان غير هام نسبيا في المنشأة لا يمكن وضعه في قسم تابع لإدارة المبيعات . أما في حالة متاجر الأقسام حيث يعتبر الإعلان مهما للغاية وضروريا لنجاح المنشأة ، فالتأنيده يأخذ شكل الإدارة الرئيسية ويكون مدير هذه الإدارة مسؤولا مباشرة أمام الرئيس الأعلى . أي أنه نظراً للأهمية غير العادية لهذا النشاط فلقد اتخذ شكل الإدارة المنفصلة والتي تحتل مكانا مرتفعا في هيكل التنظيم .

وترجع أهمية مسألة الاهتمام الملزم إلى نوعين من الميول الطبيعية للإنسان . فالفرد بطبيعته لا يمكنه إعطاء الاهتمام الملزم لواجبات وأنشطة مختلفة في نفس الوقت وبنفس الدرجة . بل أنه بسبب ضغط العمل أو فقد الاهتمام فإن بعض هذه الواجبات المتعددة قد يهمل . فإذا جعلنا نشاط معين - وليكن الإعلان أو المشتريات أو العلاقات الصناعية - هو الواجب الوحيد أو الرئيسي لإدارة أو قسم معين ، فالتأنيده نضمن أنه سيعمل - على الأقل - على اهتمام هذه الوحدة

التنظيمية . أما الميل الطبيعي الثاني فهو صعوبة الاتصال خلال عدة مستويات إدارية . فإذا كان الإداري يعتبر نشاطا معيناً على جانب كبير من الأهمية مما يستلزم قيامه شخصياً بمراجعة الحقائق والمشاركة في القرار المتعلق به ، فإن التنظيم الذي يعمل على توفير الاتصال المباشر بين هذا الإداري وبين الوحدة التنظيمية المستوردة من هذا النشاط يقضي على الكثير من الصعوبات . فالحقائق والتوصيات ترفع مباشرة إلى الإداري دون أن تتعرض لخطر الحذف أو سوء التفسير والذي قد يحدث في حالة وجود عدد من المستويات بينه وبين وحدة هذا النشاط .

وقبل ترك هذه النقطة ينبغي علينا أن نلاحظ أن هذا العامل كثيراً ما يتصادم مع بعض الاعتبارات الأخرى مما يستدعي التوفيق لغرض ضمان الترتيب الأمثل . فمثلاً يؤدي فصل نشاط معين ونقله إلى أعلا إلى ظهور مشكلات تنسيقية عند مستوى التشغيل . كما أن عامل ضمان الإهتمام الملائم قد يؤدي إلى إحداث كسر في أحد النماذج الأساسية في الهيكل التنظيمي . فمثلاً إذا كان الأساس الوظيفي هو المستخدم لتجميع الأنشطة في الإدارات الرئيسية ، فإن إنشاء إدارة على أساس السلطة قد يؤدي إلى كثير من التخبط . وفي مثل هذه الحالات ينبغي وزن المكاسب الناجمة عن مزيد من الإهتمام الملائم بصعوبات التنسيق والتخبط اللذين قد يترتبان عن هذا الإجراء .

#### ٥ - مراعاة الظروف المحلية :

لعل كل من الأنسب عدم ذكر هذا العامل كلية بسبب الميل نحو إعطاء الكثير من الأهمية بدلاً من القليل من الإهتمام . ولكن من الناحية العملية فإن أخذ الظروف المحلية — مثل الأفراد المتاحين وظروف التشغيل — في الحسبان يقرب منه اختلاف كبير في الفاعلية التي يمكن تحقيقها .

حقا إن التنظيم ينبغي ألا يبنى حول الأشخاص. ولكن هذا لا يعنى النجاهل الكلى لشخصيات الاداريين المتاحين لتشكيل التنظيم — أى بعبارة أخرى أنه عند القيام بتجميع الأنشطة ينبغي مراعاة إمكان الحصول على الشخص الذى تتوفر فيه الصفات اللازمة لشغل المنصب . فثلا توجد ضرورة لتجميع أنشطة الإعلان ، وترويج المبيعات ، وتوجيه رجال البيع ، والتسويق ، ورقابة المخزون من السلع الجاهزة فى وحدة تنظيمية واحدة . ولكن ما فائدة هذا التجميع إذا كان من غير الممكن الحصول على شخص يمكنه تحمل مسئولية هذه العمليات كلها .

إن كتاب التنظيم يكررون القول مرة بعد الاخرى بأن التنظيم هو الذى يجب أن يقرر الحاجة الى الافراد وليست الشخصيات هى التى تحدد شكل التنظيم. فالتنظيم الذى يبنى حول الأشخاص كثيرا ما يؤدي الى تركيز الاهتمام على بعض الأنشطة وذلك على حساب البعض الآخر . هذا بالإضافة الى ضرورة إعادة توزيع الواجبات فى كل مرة بتقاعد أحد الاداريين أو يترقى أو ينقل للمنشأة أخرى . إن الطريقة المثلى بلا شك هى التى تنص على تصميم التنظيم الذى يخدم أغراض المنشأة أفضل من غيره، ثم بعد ذلك يتم اختيار الاداريين الذين يعتبرون مؤهلين لشغل المراكز الذى خلقها التنظيم .

وبالرغم من صحة الكلام السابق ، إلا أنه أحيانا يكون غير عملي وخاصة بالنسبة للمنشآت الصغيرة . فالاداريين الذين تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات المطلوبة قد لا يتواجدون . أو من الناحية الاخرى قد يوجد بعض الرجال من أصحاب القدرات غير العادية والذين فى إمكانهم القيام بواجبات تفوق ما ينص عليه التنظيم النظرى . وفى مثل هذه الظروف قد يكون أفضل ترتيب هو تعديل الخطة الاصلية لى تناسب نوعية الإداريين المتاحين .



وهناك اعتبار محل آخر كثيراً ما نقابله وهو الحاجة الى جميع الانشطة في أعمال يمثل كل واحد منها عملاً كامياً طوال اليوم full-time job . فمثلاً في الشركات الصغيرة قد يتم إدماج واجبات رئيس الحسابات مع واجبات رئيس الخزينة بالرغم من أن ذلك يتعارض مع عامل الرقابة . أما السبب في هذا الدمج فهو أن واجبات كل واحدة من هاتين الوظيفتين على حدة لا تكون عملاً يكفي لجعل الرئيس مشغولاً إلا إذا انفق جزءاً كبيراً من وقته في أعمال روتينية يمكن لأي كاتب القيام بها بسهولة .

#### ٦ - تخفيض النفقات :

لا ينبغي عنا أن إنشاء إدارة للعلاقات العامة ، أو إقامة إدارة منفصلة للشتریات أو تكوين وحدات محاسبية في كل فرع من الفروع ، أو غير ذلك من الإضافات، للنموذج التنظيمي ، لكلاً أشیاء تتكلف أموالاً . ففي كل حالة قد يستلزم الأمر إداريين إضافيين وموظفين ومكاتب وسكرتارية وغيرها من الخدمات . ومن ثم فعند مواجهة ترتيبان أو أكثر فإن أحد الأشياء الذي ينبغي التفكير فيه هو عدد الإداريين والموظفين التشغيليين اللازمين ومرتباتهم . حقا ان الترتيب الأقل تكلفة ليس من الضروري أن يكون الأفضل إذا كان أقل فاعلية . ولكن عند القيام بإضافات لها أهميتها فمن الضروري أن تفوق المكاسب الإضافية بوضوح النفقات الإضافية .

وقد تؤثر مسألة النفقة هذه على التنظيم في كل مستوياته . فمثلاً معظم المنشآت الصغيرة نجدها تجمع عمليات البيع مع عمليات منح الائتمان معا لان نفقة استخدام الاختصاصيين في كل من الميدانين تفوق بكثير أى مكاسب يمكن تحقيقها من فصل النشاطين . أما في المستويات الإدارية الأعلى فإن النفقات كثيراً ما تكون



من العوامل الرئيسية عند اتخاذ قرار بخصوص إنشاء وحدة للخدمة . وهنا ينبغي المقارنة بين المكاسب المتوقعة والتنفقات الإضافية . ولكن في مثل هذه المستويات قد تكون عملية المقارنة هذه على جانب كبير من الصعوبة . فمثلا من الصعب جدا قياس المكاسب المالية التي يمكن تحقيقها من إنشاء إدارة للعلاقات العامة أو لتدريب العاملين . وفي مثل هذه الحالة ينبغي موازنة نفقات الإدارة المقترحة بالمكاسب غير الملموسة ( أي التي لا يمكن قياسها بالتقود ) .

## ادارات الخدمة

هنا بعد مناقشة موضوع التكوين الإداري (أي تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية) أن نميز بين الإدارات أو الأقسام أو الوحدات المدولة عن أداء العمليات الرئيسية وبين تلك التي توجد في التنظيم لغرض مساعدة وتسهيل عمل المجموعة الأولى . والوحدات المساعدة هي بالضرورة وحدات خدمة لأن وجودها لا يبرره إلا قدرتها على مساعدة الوحدات التشغيلية على القيام بعملها بطريقة أكثر فاعلية .

وتوجد أنواع مختلفة من وحدات أو إدارات الخدمة في منشآت الأعمال . فمثلا نجد عادة في الشركات الصناعية وحدة للحركة تعنى إدارتي الإنتاج والمبيعات من التفكير في مشكلات نقل البضاعة من وإلى المصنع . بينما في المنشآت المالية نجد قسم المشتريات يعمل عادة كوحدة خدمة تساعد كل الإدارات الأخرى . كما أن أغلب الشركات الكبيرة توجد بها إدارة للشؤون القانونية تتعامل مع كل المشكلات القانونية للشركة . ومن الأمثلة السابقة يتضح لنا أن إدارات الخدمة تقوم بأعمال قانونية تساعد على فاعلية جمع الإدارات الرئيسية الأخرى ، ومن ثم فهي تخدم وتساعد الإدارات الأخرى .

ولا شك أن حجم المنشأة وطبيعة نشاطها هما المحددان لمدى حاجتها إلى وحدات مساعدة منفصلة . وبالرغم من الكتابات العديدة التي تناولت موضوع إدارات الخدمة إلا أننا نلاحظ عدم وجود قاعدة عامة تحدد نوع أو عدد هذه

الوحدات المساعدة . ومعنى هذا أن على كل شركة أن تقيم من هذه الوحدات ما يتناسب مع احتياجاتها .

وفي هذا الصدد نواجه ثلاث مسائل وهي :

(١) هل يمكن فصل النشاط المعين عن العمليات الأساسية بطريقة تعود بالنفع والفائدة ؟

(٢) هل ينبغي تجميع النشاط المنفصل في قسم واحد ؟ وإذا كان هذا ممكنا فإن يجب إلحاقه في الهيكل التنظيمي ؟

(٣) ما العلاقة التي ينبغي أن تكون بين وحدة الخدمة وبين الأجزاء الأخرى من التنظيم ؟

### فصل أنشطة الخدمة :

إن مسألة فصل أنشطة الخدمة عن العمليات الأساسية تعتبر بحسب حالة خاصة من حالات التكوين الإداري . ولقد سبق لنا مناقشة هذا الموضوع وكذلك الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية وذلك بشيء من التفصيل . وعلى هذا سنقتصر على الإشارة إلى مزايا وعيوب إدارات الخدمة .

### مزايا إدارات الخدمة :

بصفة عامة ، نجد أن أسباب فصل أنشطة الخدمة عن العمليات الرئيسية تدور حول مزايا التخصص والحاجة إلى ضمان الحصول على الاهتمام اللازم . فمثلا نجد أن المهارات والمعرفة الخاصة هي بوضوح العامل الرئيسي في إنشاء قسم الحركة وقسم الإحصاء ، والإدارة القانونية ، والإدارة الهندسية . وفي معظم الحالات فإن

المشكلات التي من هذا النوع لا تحدث بالكثرة التي تستدعي استخدام أفراد تشغيليين لهم معرفة فنية في هذه النواحي المتخصصة

وبالإضافة إلى مسألة القدرة الفنية فمن الممتد أن يكون مدير المبيعات أو مدير الإنتاج أو غيرهما من المديرين تشغيليين منهمكين في أنشطتهم الأساسية مما يجعل الأنشطة الفرعية وتلك الأنشطة التي لا تحدث إلا قليلا لا تحصل منهم إلا على القليل من الاهتمام . وهذا القول لا يعتبر نقدا للتنفيذي حيث أنه ليس من الكفاءة إطلاقاً أن يقضي جزءاً كبيراً من وقته في أمور ثانوية مثل اخذ مذكرات المكتبية أو شراء مهابط الإدارة ، أو التخزين ، أي بمباراة أخرى ، أن المدير التشغيلي الذي ترفع عن كاهله مسئولية الأنشطة الثانوية المساعدة يمكنه عادة أداء مهامه الأساسية بفاعلية أكبر .

#### عيوب فصل الخدمات عن العمليات التشغيلية :

تدور عادة أسباب عدم فصل أنشطة الخدمات عن العمليات التشغيلية الرئيسية حول مشكلات التنسيق والنفقات الإضافية . حقا أن بعض الأنشطة الخدمية مثل النظافة والتخزين والنقل لا تمثل صعوبات تنسيقية إذا ما فصلها عن العمليات الأساسية . ولكن من الناحية الأخرى فهناك أنشطة أخرى مثل المقادير الداخلي ، واعداد الاحصائيات ، والمراجعة القانونية للأنشطة ، وجزء كبير من عمل شئون الأفراد - نجدها تتصل اتصالاً وثيقاً بالعمليات اليومية ، ومن ثم فإن أداء مثل هذه الأعمال بواسطة إدارة منفصلة يسبب مشكلات إضافية . وبالتالي ، قد يكون من الحكمة في مثل هذه الحالات النصحية ببعض المهارة في الأداء لغرض ضمان الحصول على التجانس والتنسيق اللازمين .

بإضافة إلى ذلك أن بعض الوحدات المساعدة ( إدارات الخدمة ) قد تتركز كل اهتمامها على أداء تخصصها المعين غير عابئة بتأثير عملها هذا على الأنشطة

الأخرى ( والمفروض أصلاً أنها تقدمها ) . ويسبب هذا القصور أشد خطورة عندما ( ١ ) تلحق إدارة الخدمة بأحدى المستويات المرتفعة للهيكلية الإدارية ومن ثم يكون الإشراف عليها بواسطة رجال الإدارة العليا الذين لا يسمح لهم وقتهم بالنظر في العمليات التفصيلية ، و ( ٢ ) عندما يكون عدد إدارات الخدمة كبيراً ولا يمتلك مدير التشغيل الوقت والحياة لمراجعة ومناقشة عدد كبير من معاونين أو المساعدين المختلفين .

وإدارات الخدمة لها تكلفتها والتي تتمثل في المخابر والأجور والإيجار . الخ . وهي عادة تسبب وفورات تفوق بكثير المصروفات المتعلقة بوجودها .

ولكن في بعض الحالات يكون من الصعب جداً قياس العائد الذي تحققه ، ومثال ذلك نشاط بحوث السوق ، والأنشطة الهندسية . ويمكن التوسع في مثل تلك الأنشطة إلى النقطة التي عندما لا تتعادل الوفورات الإضافية مع النفقة الإضافية . كما أن الاحتمال كبير في أن تصبح نفقتها من النفقات الثابتة التي لا تنخفض بانخفاض حجم العمليات .

يضاف إلى ذلك أن إحدى وحدات الخدمة والتي أقيمت في الأصل لتقديم غرض مفيد قد تستمر في البقاء رغم انتهاء الغرض من وجودها ، ومن ثم فإن خطر هذه النفقة غير المرنة ينبغي التنبيه إليه عند إنشاء وحدات معاونة خاصة في التنظيم .

وعلى هذا فإن إنشاء إدارات الخدمة يستلزم اختباراً دقيقاً لكل حالة معينة على حدة . وبما أنه من المفروض أن تبرر إدارة الخدمة وجودها بما تحققه من وفورات في تكاليف إنجاز عمل ما ، فإنه من الضروري أن تتم دراسة لكل من التكاليف والوفورات ، وفي حالة صعوبة القيام بمثل هذه الدراسة ( كأن يكون من الصعب قياس الوفورات ) ، أو عدم التأكد من أن المزايا تفوق



المعرب ، فمن الأفضل بقاء النشاط المعين كجزء أساسي من العمليات التشغيلية  
( أي عدم فصله ) .

### مكان ادارات الخدمة في التنظيم :

يترتب على اتخاذ قرار بفصل نشاط معين عن العمليات التشغيلية الأساسية  
ظهور مسألة تحديد موقع هذا النشاط في الهيكل التنظيمي . وأحياناً يحدث  
تركيز للنشاط في ادارة واحدة تخدم كل الأجزاء الأخرى للمنشأة . ولكن في  
حالات أخرى مثل التخزين في شركة تتكون من عدة مصانع موزعة في أماكن  
مختلفة - قد يتم انشاء عدة وحدات خدمة . وان مسألة الاختيار بين وحدة  
واحدة أو عدة وحدات تعتمد أساساً على الموازنة بين الوفورات التي تحققها  
الوحدة الواحدة وبين الحاجة إلى تقديم الخدمة بالقرب من العمليات الرئيسية .  
وبالرغم من ذلك - وكما نرى فيما بعد - فان مسألة الرقابة قد تتدخل أحياناً  
في هذا القرار .

### الوحدة الواحدة أو الوحدات المتعددة :

تتميز ادارة الخدمة الوحيدة بقدرتها على تحقيق أقصى الوفورات وخاصة  
بالنسبة للمنشآت متوسطة أو صغيرة الحجم وذلك عن طريق تركيز الاهتمام ،  
وتنميط الروتين ، والمعرفة الفنية المتخصصة ، والمهارة التي يمتلكها أفراد الوحدة  
المركزية . يضاف إلى ذلك أن حجم العمل قد لا يبرر الا استخدام مجموعة واحدة  
من الخبراء في ادارة واحدة للخدمة .

ومما كانت اعتبارات الكفاءة والتكلفة إلا أنه من الضروري الأخذ في  
الحسبان أن وحدات الخدمة ينبغي تنسيقها مع العمليات الأساسية للمنشأة .  
فكلما بعدت الوحدة المعاونة عن العمليات التي تخدمها كلما زادت المشكلات

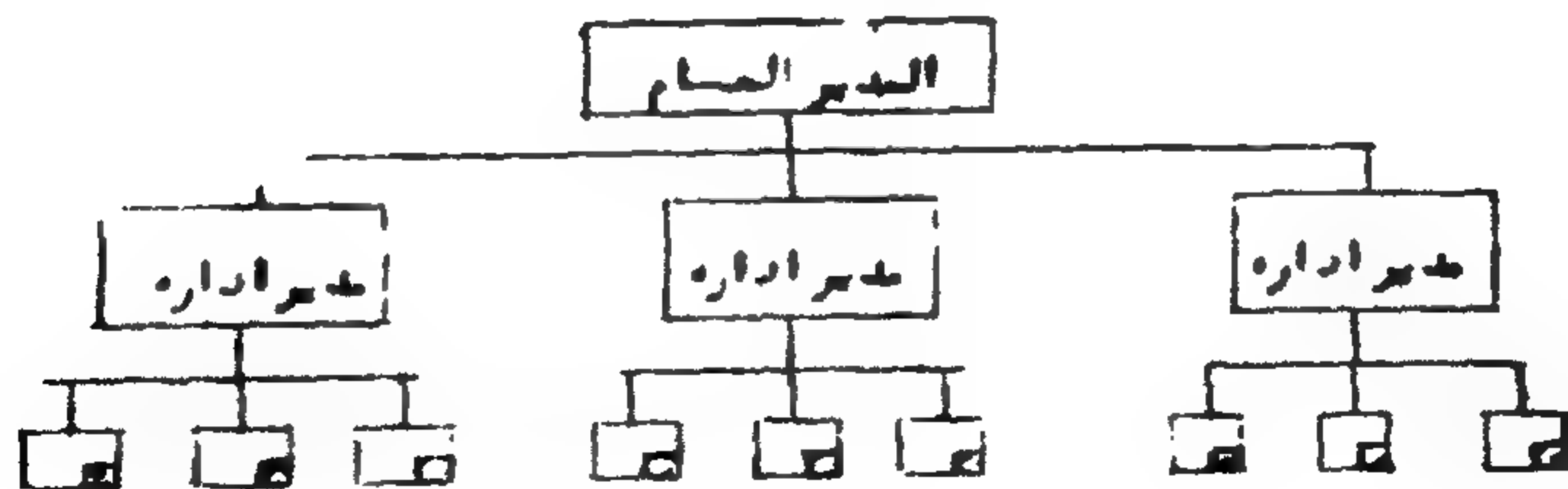
التنسيقية . ويمكن توضيح ذلك بمثال متطرف وهو أعمال السكرتارية . حقا أنه من النادر أن يقوم المديرون التنفيذيون بأداء أعمال السكرتارية بأنفسهم ، ومع ذلك فإن أهمية التنسيق المتعلقة بتوقيت الخدمة ، والالمام بالظروف المحلية ، والاحتياجات الخاصة بكل تنفيذي - يؤدي إلى تعدد وحدات السكرتارية الملحقة بالعمليات المعنية التي تخدمها .

وأحيانا قد يكون حجم عمل الخدمة الذي يحتاجه موقع معين أو إدارة واحدة من الكبر للدرجة التي تمكن من الحصول على المكاسب الأساسية للتخصص ، وبالتالي يكن انشاء عدة وحدات خدمة لتحقيق تنسيق أفضل مع العمليات وبدون التضحية بالكفاءة . وعلى سبيل المثال ، نجد بعض الشركات الصناعية الكبيرة قادرة على توفير الخدمة الهندسية في كل وحدة من وحداتها التشغيلية ، وبالتالي لا تكون لديها إدارة هندسية مركزية بالمرّة ، أو يقتصر نشاط هذه الإدارة المركزية في حالة وجودها على البحوث والأعمال العملية الخاصة .

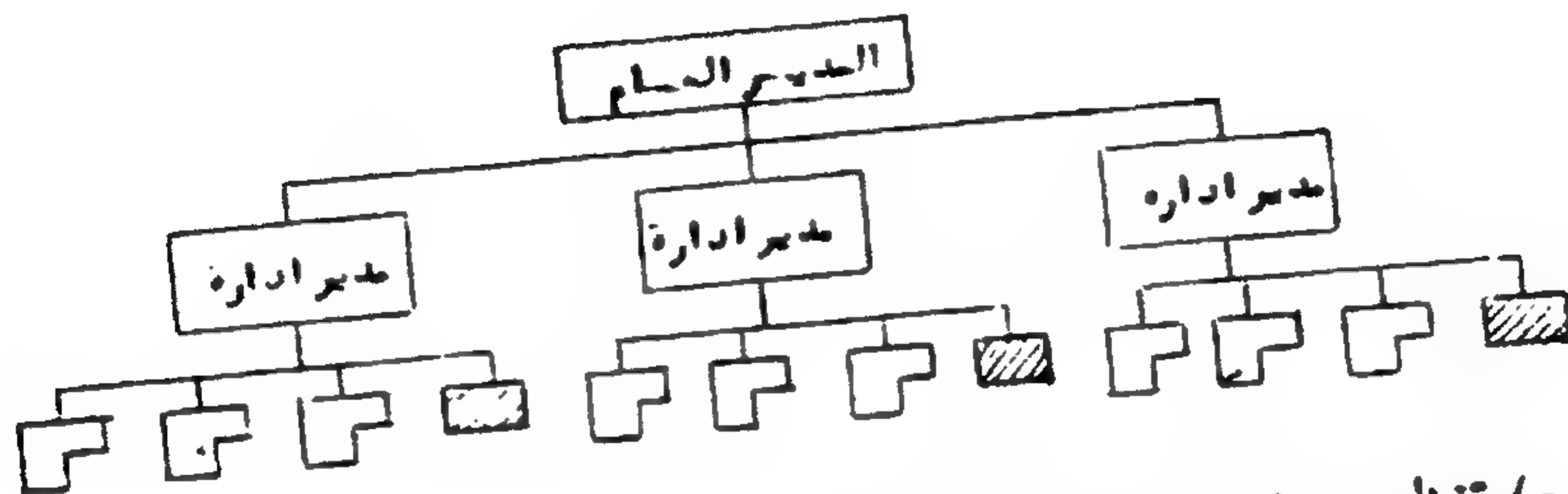
### موقع وحدات الخدمة في الهيكل التنظيمي :

يرتبط موضوع الاختيار ما بين وحدة واحدة للخدمة أو عدة وحدات بموضوع

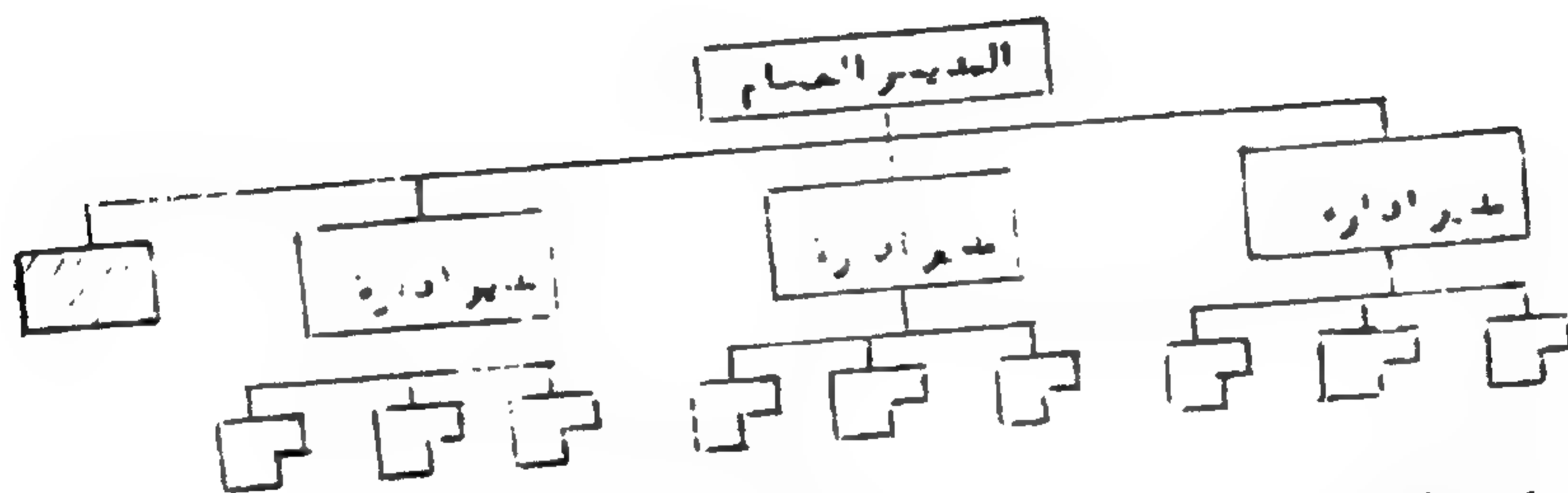
(P) تنظم بدون إدارة خدمة ، كل وحدة تشغيلية تقوم بإنجاز أنشطتها المساعدة :



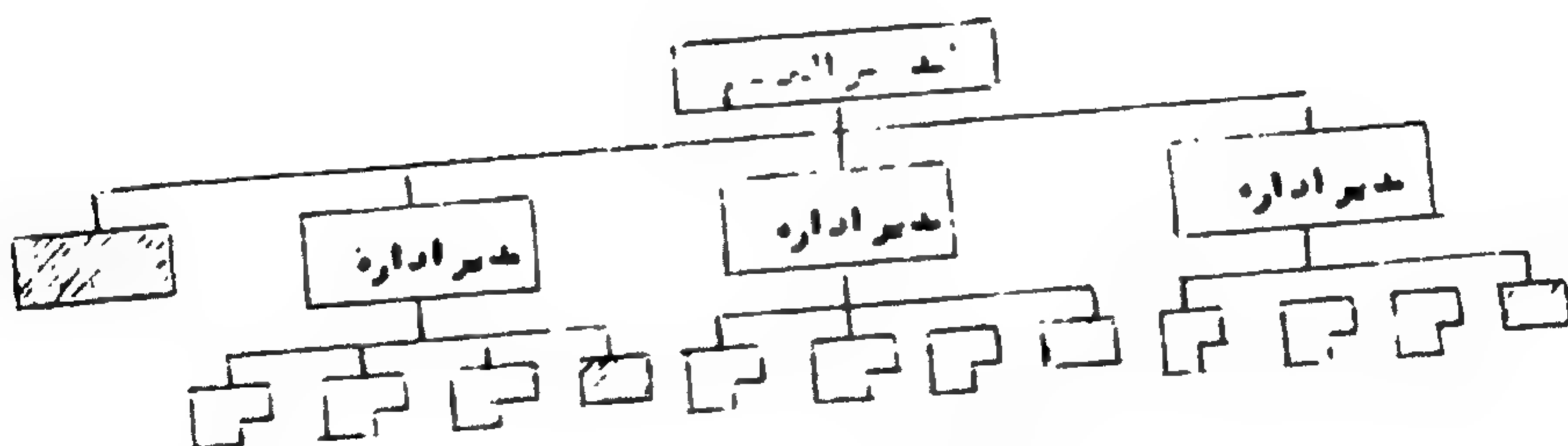
(ب) تنظيم به وحدات خدمة في كل ادارة تشغيلية



(ج) تنظيم به ادارة خدمة منفصلة



(د) تنظيم به وحدات خدمة متعددة



الشكل رقم ( ٥ - ١ )

ويبين الترتيبات البديلة لوحدات الخدمة  
( المنطقة المظلة تمثل أي نشاط معاون يكون موضوع الدراسة )

آخر يتعلق بتحديد موقع وحدات الخدمة هذه في الهيكل التنظيمي . ويرى البعض أن أي وحدة خدمة تقوم بخدمة عدة إدارات تشغيلية ينبغي أن تكون مسئولة أمام الإداري الذي يشرف على هذه الإدارات وذلك لضمان المعاملة العادلة لكل إدارة تشغيلية . ولا شك أن رؤساء وحدات الخدمة يجذبون هذا الرأي لأنه يضمنهم في مستوى مرتفع وتحت الرئاسة المباشرة لأحد مديري القمة مما يمنحهم استقلال أكبر في العمل بالإضافة إلى المركز الأدبي .

ولكن اتباع منطق هذا المدخل سترتب عليه وضع عدد كبير من الإدارات والوحدات التنظيمية تحت الإشراف المباشر الرئيس التنفيذي الأعلى أو لمديري القمة . وكما سنرى في الفصل السابع فهناك حدود على نطاق الإشراف لكل إداري ، ولهذا السبب قد لا يكون مناسباً عملياً جعل وحدات الخدمة تابعة مباشرة لأحد مديري القمة . ولذا أحياناً نجد وحدات الخدمة تتجمع مع بعضها البعض تحت إشراف رئيس أو مدير واحد للخدمة . ولكن كثيراً ما نجد أن كل وحدة فرعية للخدمة توضع تحت إشراف التنفيذي الذي تستفيد إدارته من هذه الخدمة أكثر من غيرها من الإدارات الأخرى . ومن المفهوم بلا شك أن وحدة الخدمة ستستمر في تقديم خدماتها للإدارات الأخرى بالرغم من أنها تحت إشراف مدير ليس له علاقة مباشرة بعمليات الإدارات الأخرى . فمثلاً في المنشأة الصناعية نجد أن خدمة الصيانة توضع تحت إشراف مدير إدارة الإنتاج نظراً لأن الجزء الأعظم من أنشطة الصيانة يتعلق بإدارة الإنتاج . ومن الناحية الأخرى قد نجد أنشطة النسخ والتليفون وما شابه ذلك من الخدمات المكتبية تحت إشراف مدير المبيعات أو المدير المالي . وبالمثل قد نجد أن وحدة المشتريات توضع تحت إشراف إدارة الإنتاج رغم مسؤولية هذه الوحدة عن كل مشتريات المنشأة بما في ذلك شراء المهارات المكتبية .

إذن يمكن القول بصفة عامة أنه متى تقرر إنشاء وحدة واحدة للخدمة فإن الإشراف عليها يكون لمدير الإدارة التي تستفيد من هذه الخدمة أكثر من غيرها

( أو مدير عام للخدمة إذا تواجد ) . هذا إذا لم يكن نشاط الخدمة مهما جداً للدرجة التي تستلزم تبعية المباشرة لأحد مديري القمة أو للرئيس الأعلى للمنشأة نفسه .

### واجبات الوحدات المركزية والمحلية :

قد توجد في المنشأة الكبيرة كل من الإدارة المركزية للخدمة تحت إشراف تنفيذي رئيس والوحدات التابعة في الإدارات التشغيلية الرئيسية ، هذا بشرط أن هذه الخدمة المينة تكون على جانب كبير من الأهمية . فمثلاً في الشركة الصناعية التي يعمل بها عشرات الآلاف من العاملين ، نجد بها إدارة للأفراد برئاسة أحد مديري القمة وأيضاً أقسام لشئون الأفراد في الإدارات التشغيلية الرئيسية . وبالمثل قد نجد في الشركة الصناعية متعددة المصانع إدارة مركزية للمشتريات إلى جانب وكلاء الشراء الملحقين في كل مصنع .

وفي ظل مثل هذا الترتيب عادة ما نجد الإدارة المركزية للخدمة تقوم بالآتي :

( ١ ) أداء عدد محدود من الأنشطة المنفصلة للمنشأة ككل .

( ٢ ) إرشاد الوحدات التابعة الملحقة بالإدارات التشغيلية عند القيام بأنشطتها وذلك بواسطة علاقة استشارية أو سلطة وظيفية .<sup>(١)</sup>

ولا يوضح ذلك نأخذ حالة المشتريات كمثال ، فنجد أن وكيل الشراء المحلي قد يمنح السلطة للقيام بالآتي : الشراء بكميات صغيرة لكل العناصر المستخدمة ، الشراء لمواجهة الحالات الطارئة ، ملاحظة المخزون لغرض منع التأخير في

---

(١) سنقوم في الفصل القادم بشرح العلاقات الاستشارية والوظيفية



الانتاج بسبب نقص المواد ، الحصول على تقديرات واقعية للاحتياجات من المديرين التشغيليين المحليين ، والعمل مع هؤلاء المديرين على التنسيق بين المشتريات والعمليات الانتاجية الفعلية . ومن الناحية الأخرى ، نجد أن الادارة المركزية للمشتريات قد تقوم بالآتي التعاقد لشراء كل المواد المستخدمة بكميات كبيرة وخاصة في حالة الحصول على خصم الكمية أو في حالة العمليات المتبادلة ، وضع السياسات العامة للشراء ، وتقديم النصائح والتعليقات الفنية الى الوكلاء المحليين . والمهم أنه في حالة استخدام وحدات الخدمة المركزية واللامركزية ينبغي تقرير واجبات كل من الادارة المركزية والوحدات المحلية تحديداً واضحاً .

واحياناً توضع هذه الوحدات المحلية تحت الاشراف المباشر للوحدة أو الادارة المركزية ، ومن ثم يمثل الفرق الوحيد بين الوحدات المحلية والوحدة المركزية في أن الأولى تقع في إحدى الإدارات التشغيلية . ومثل هذا الترتيب يكون عملياً ومفضلاً في حالة الرغبة في الاستقلال عن العمليات التشغيلية كما هو الحال بالنسبة للمراجعين ونشاط المراجعة . ولكن عادة يكون من الأفضل جعل الوحدة المحلية جزءاً من « الفريق » تحت اشراف المدير التشغيلي المحلي ، مع الاقتصار على الاشراف غير المباشر من جانب الوحدة المركزية .

#### اخطار وحدة الخدمة المتعددة :

نظراً لأن الترتيب السابق الذي يتكون من وحدة خدمة مركزية زائد وحدات فرعية في الإدارات التشغيلية يعطي انطباعاً بأنه يوفر مزايا كل من الوحدة الوحيدة والوحدات وثيقة الصلة بالعمليات ، فمن الواجب أن نكون على بينة من اخطار مثل هذا الترتيب فعادة يتوقع من الوحدة المركزية أن تقوم بالتخطيط للوحدات المحلية . وبالرغم من أننا سنقوم بمناقشة موضوع المركزية واللامركزية في الفصل القادم ، إلا أنه يكفي هنا ان نشير الى خطر

حقيقي يتمثل في درجة مرتفعة من المركزية وخاصة لو كان بالوحدة المركزية فائض من العاملين .

يضاف الى ذلك الاحتمال الكبير في ظهور مشكلة تنازع وتضارب الولاء من جانب وحدة الخدمة في الادارة التشغيلية، فعادة يقع عبء اختيار افراد هذه الوحدات المحلية على الوحدة المركزية ، كما أن نقلهم وترقيتهم تتم اساساً بواسطة الوحدة المركزية . كما أن افراد الوحدات المحلية يتلقون الكثير من تعليماتهم من المركز الرئيسي الذي يكون اكثر تفاهماً لمشاكلهم وعطفاً عليهم . ونتيجة لذلك قد يشعرون بولاء اكبر نحو افراد الوحدة المركزية يفوق ذلك الذين يشعرون به نحو رئيسهم المباشر في الادارة التشغيلية ( المفروض أن الوحدة المحلية تعمل على خدمة الادارة التشغيلية ) . والخطر الواضح هنا هو أن وحدة الخدمة المحلية قد تفشل في تقديم المساعدة والمعاونة للادارة التشغيلية .

ويترتب على تعدد الوحدات بالنسبة لنفس الخدمة زيادة في المصروفات الاضافية وخاصة عند وجود وحدة بالمركز الرئيسي ووحدات تابعة في الادارات التشغيلية المحلية . وبالتالي يثير هذا الترتيب سؤال يتعلق بمدى قدرة المنشأة على مقابلة هذه الزيادة في المصروفات .

واخيراً فإن مكان وحدة الخدمة في الهيكل التنظيمي يتوقف اذن على : عدد الوحدات التي يتم اقامتها ، واهمية الخدمة لعمليات المنشأة ، ومدى سهولة أو صعوبة تنسيق الخدمة مع العمليات الفعلية ، وبالنسبة للمنشآت الكبيرة مدى رغبتها في تواجد كل من الوحدة المركزية ووحدات الخدمة المحلية .

### العلاقة بين وحدات الخدمة والادارات الأخرى

عندما تقوم وحدة الخدمة بانجاز نشاط ثانوي ومنفصل بوضوح ، فان علاقاتها مع الادارات الأخرى تكون بسيطة نسبياً . وبالتالي لا نتوقع أية

مشكلات بالنسبة لانشطة مثل خدمة النظافة ، أو خدمة النسخ ، أو خدمة نقل البضاعة . ومتى كان هناك فهم واضح للخدمات التي ينبغي القيام بها في الوحدة المنفصلة فكل ما يحتاج اليه الأمر هو المراجعة المستمرة للتأكد من أن الخدمات تنجز في وقتها وبطريقة مرضية . وكما سبق لنا القول فإن المديرين التشغيليين يكونون عادة سعداء للتخلص من مسؤولية توجيه مثل هذه الانشطة المتخصصة الى حد ما .

ولكن هذه العلاقات تصبح اكثر تعقيداً عندما تقوم وحدة الخدمة أيضاً بوظيفة رقابية ، وعندما يعمد اليها باعداد خطة تقوم الادارة التشغيلية بتنفيذها . وسنتناول كل نوع من هذه العلاقات بالشرح الموجز .

#### الدور الرقابي لوحدة الخدمة :

أحياناً قد يمتد دور وحدة الخدمة لما هو أبعد من مجرد تقديم المساعدة التي تطلبها الإدارة التشغيلية . فلقد يطلب أحد مديري القمة من وحدة الخدمة اعتماد تصرفات يقترحها المديرين التشغيليين . فمثلاً ، قد لا يقتصر عمل قسم الطباعة ( وحدة خدمة ) على تحضير المواد المطلوبة ، بل يمتد إلى تقديم النصائح واعتماد ( الموافقة على ) الصباغة ، والشكل ، ونوع الورق ، ولون الحبر ، إلى غير ذلك من خصائص المستندات المقترحة . وهنا نجد ان قسم الطباعة يحاول توفير التوحيد والشكل ، والتحسين في الجودة ، وتحقيق الوفرة في تكاليف الطباعة .

وتظهر حالة مشابهة عندما لا يقتصر عمل إدارة المشتريات ( إدارة خدمة ) على مجرد القيام بالشراء الفعلي للبضاعة التي تطلبها الإدارات التشغيلية بل تشترك أيضاً في اتخاذ القرار الخاص بمدى الحاجة إلى هذه البضاعة . والخصائص التي ينبغي أن تتوافر فيها . ويبدو من النظرة الأولى لمثل هذه الحالات أنها تمثل قصوراً في تحديد المسؤوليات . ولكن هذا الترتيب قد يكون موضوع عن

قصد ، فوحدة الخدمة أعطيت مسؤولية اضافية تتعلق بالرقابة . ولهذا الغرض تمنح سلطة جديدة تتضح بضرورة اتفاق كل من الإدارة التشغيلية ووحدة الخدمة على التصرف المعين وذلك قبل قيام وحدة الخدمة بأداء وظيفتها .

حقاً ان الحاجة للحصول على موافقة المفتش قبل شحن البضاعة أو تحريكها لمرحلة جديدة من مراحل العملية الإنتاجية تعتبر من الأمور العادية في المنشآت الصناعية وشركات التوزيع . ولكن عدم الموافقة يجب أن يتم على أساس أسباب سبق تحديدها ، أي لا تترك حسب مزاج المفتش أو رغبته . وهل يمكن للفرد الذي يعتمد طبع النماذج الجديدة على سبيل المثال ، أن يرفض للموافقة بسبب كونه لا يحبذ النشاط المعين الذي من أجله صمم النموذج ؟ وهل الاجراء الذي يتطلب « الاعتماد أو الموافقة القانونية » لكل العقود الجديدة يمنح محامي الشركة الحق في ابداء رأيه في موضوع العقود ومدى سلامته من الناحية الاستراتيجية والاقتصادية ؟ وهل سلطة ادارة شئون الافراد اعتماد كل التنقلات والترقيات تمكّنها من اعاقه التغيير في التنظيم ؟

وكثيراً ما يقود استخدام وحدات الخدمة في الأغراض الرقابية إلى التأخير نظراً لضرورة حل الاختلافات في الآراء سواء عن طريق التفاوض أو الالتجاء إلى سلطة أعلى ، وفي حالة عدم الاتفاق بين الإدارة التشغيلية ووحدة الخدمة فإن العمل سيمتثل ، ومع ذلك يكون من الصعب تحديد من المسؤول عن الفشل في الوصول للاتفاق .

ما سبق يتضح أن وحدة الخدمة لا ينبغي تحميلها بواجبات رقابية إلا عندما يكون من المهم جداً التحوط من الأخطاء ، كما ينبغي تحديد الأسس - التي على أساسها يمكن لوحدة الخدمة شجب موافقتها - تحديداً واضحاً . وان سلطة إدارة الأفراد في اعتماد نقل الموظف أو ترقيته أو إنهاء خدمته ، وسلطة الإدارة القانونية في الموافقة على كل عقد من وجهة النظر القانونية ( وليست



الموضوعية ) ، وموافقة المدير المالي على الاستثمارات الرأسمالية الرئيسية من ناحية تمثيلها مع الميزانية الرأسمالية المتفق عليها ، كل الأمور السابقة تعتبر أمثلة للدور الرقابي لوحدة الخدمة والذي تتوفر فيه الشروط السابق شرحها . وأخيراً ، إذا كانت وحدات الخدمة تحت إشراف الإدارات التشغيلية فلا يخفى عنا أن فاعلية الرقابة ستقل . وفي نفس الوقت ستتخفف أيضاً الأخطار الناجمة عن سوء استخدام الرقابة .

### الدور الاستشاري لرقابة الخدمة :

يظهر نوع مختلف من التعقيد عندما تقوم وحدة الخدمة بأعداد خطة ستقوم إحدى الإدارات التشغيلية بتنفيذها . فهنا نجد أن وحدة الخدمة تقوم بنشاط استشاري ، والذي سنقوم بمناقشته في الفصل القادم . وكما سترى فيما بعد فإن توصيات الاستشاري تصبح فعالة إما بسبب قبولها اختيارياً من جانب التنفيذي التشغيلي و إما لأنها تصدر باسم أحد المديرين التنفيذيين الرئيسيين . وأحياناً قد تمنح الوحدة الاستشارية سلطة وظيفية ، بالرغم من أنه لأسباب سنشرحها في الفصل القادم ، ينبغي قصرها على أمور فنية للغاية أو غير مهمة نسبياً .

وبعض وحدات الخدمة مثل الوحدة الهندسية ، أو وحدة بحوث السوق ، أو إدارة الأفراد ، من الممكن بسهولة توسيع وظيفتها من مجرد تقديم خدمة فرعية أو مساعدة إلى وظيفة تقديم النصيحة . وبازدياد دورها في تقديم النصيحة وخاصة لو كانت هناك مساندة من الرؤساء الكبار والمتخذة شكل أوامر من وقت لآخر ، فإن وحدة الخدمة تصبح ذات طبيعة استشارية متزايدة . ومن الناحية النظرية يمكن بسهولة نسبية التمييز بين الأنشطة الخدمية وبين العمل الاستشاري لمساعدة المدير التشغيلي في التخطيط والإشراف على الأنشطة المسئول عنها . ولكن من الناحية العملية قد يكون من الصعب إجراء مثل هذا التمييز نظراً لأن بعض وحدات الخدمة تقوم بكل من الوظيفتين .



وأفضل مثال للدور المركب الذي تلعبه بعض وحدات الخدمة يمكن ملاحظته في إدارة شئون الأفراد . والترفيه والحفلات والمطاعم ومجلة . . . . . تعتبر من الأنشطة التي تمثل بوضوح خدمات معاونة . أما الأنشطة المتعلقة بتحليل الوظائف ، وإدارة المهام والأجور ، والعلاقات النقابية فإنها أولاً أنشطة خدمة ولكنها تنطوي أيضاً على عنصر رقابي . وبالنسبة للتدريب ، والشكاوى ، والمسائل المتعلقة بالمعنويات فإن وظيفة مدير إدارة شئون الأفراد ترتبط هنا بالتخطيط والنصح . وفي مجالات معينة محدودة مثل الاختبارات الطبية ، والأمن الصناعي ، وإجراءات التعمين ، فإن مدير الأفراد قد يمارس سلطة وظيفية .

مما سبق نجد أن وحدة واحدة للخدمة تقوم بتقديم خدمة معاونة ، والرقابة ، والتخطيط ، وتقديم النصح ، وأيضاً تمارس سلطة وظيفية . وما لم تبذل جهود خاصة ومضاعفة لإعلام كل العاملين بمسئولية إدارة شئون الأفراد بالنسبة لكل واحدة من أنشطتها فإن التخطيط سيسود كل معاملاتها .

ويقدم المراقب المالي مثلاً آخر لهذه العلاقات المتنوعة ، فهو بالإضافة إلى قيامه بالنشاط المحاسبي داخل إدارته ، عادة ما يقوم بأعداد الميزانيات التقديرية ورقابة المصروفات ، وأحياناً يقوم بالتنبؤ الاقتصادي .

وبالرغم من أن مثل هذه العلاقات المركبة تسبب الكثير من سوء الفهم ، وتؤدي إلى تعقيد التنظيم بدلاً من تبسيطه ، إلا أن هناك من الإعتبارات العملية ما يجعل من الضروري قيام وحدة الخدمة بأكثر من وظيفة .



# الفصل السادس

## التنظيم

( السلطة الادارية — علاقات السلطة )

ان التنظيم لا يكمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية ، وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة ، وتمييز الافراد الاكفاء في كل وحدة تنظيمية . فهذه الوحدات التنظيمية يفنى ايضاً ربطها بعضها مع البعض بحيث يمكن لكل الافراد العمل معاً بفاعلية . وعملية الربط هذه يمكن تحقيقها رأسياً وأفقياً بواسطة علاقات السلطة . والعلاقات الرأسية هي التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه . أما العلاقات الأفقية فتتطوى على تلك التي تكون بين المديرين في نفس المستوى التنظيمي . وتنبع هذه العلاقات الهامة من مفهوم السلطة ، ذلك المفهوم الذي يعد واحداً من الإعتبارات الحيوية في الادارة

### تعريف السلطة Authority

يعرف كونتزو أودونيل Koonz and O'Donnell السلطة بأنها ، الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات ، أما هيربرت سايمون Simon فيقول : ، أن السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين ، .

ويعرف شستر بارنارد Barnard السلطة بأنها ، الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها ، ، من التعاريف السابقة وغيرها نجد أن هناك اتفاق على أن السلطة هي القوة أو الحق في التصرف ، أو إعطاء الأمر ، أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين .

وفي الإدارة يمكن التفكير في السلطة كقوة لمطالبة الآخرين بالمعمل الذي يعتبر مناسباً من وجهة نظر حائز السلطة لتحقيق المهدف السابق تحديده . وتنطوي السلطة ضمناً على قوة اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها . أو بعبارة أخرى أن السلطة هي الحق في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، سواء كانت هذه الأوامر منعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه . وبالتالي فإن الأساس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها .

ويمكن الحصول على هذا الامتثال بعدد من الطرق - بواسطة الاقناع ، أو الرجااء أو التهديد ، أو الارغام أو القوة . ولكن الاتجاه الحالي هو استخدام الاقناع والرجاء . وهذا يتمشى مع المدخل الحديث الذي ينشأ بأن أى شخص يتمتع بالسلطة يمكنه أن يدير بطريقة أفضل إذا احتفظ بمفهوم الامتثال للسلطة في الخلفية مع عدم ذكر أنه الشخص صاحب السلطة . فالذى يتمتع بسلطة كبيرة يمكن أن يكون معرفاً جيداً ومقبولاً ومحترماً بدون أن يحتاج الأمر إلى الاعلان عن ذلك بصفة مستمرة . كما أن الكثير من المديرين يعزف عن استخدام كلية السلطة نظراً لما تنطوي عليه من معنى القوة والاكراه والالزام .

### مصدر السلطة

يلاحظ أن هناك بعض الاختلافات بين كتاب الإدارة بالنسبة لدر السلطة . لذلك نجد عدة مداخل بهذا الخصوص أهمها (أ) مدخل السلطة الرسمية و (ب) مدخل قبول المرؤوسين .

ولمدة فريية لم يكن هناك جدل بخصوص مصدر سلطة المدير . وكان كل المطلوب لمعرفة هذا المصدر هو تتبع تفويضات السلطة من أى مركز إدارى متجهين إلى أعلى . وبالتالي فإن رئيس قسم رقابة النقدية يحصل على سلطته من

وكيل الادارة المالية ، الذي يستمد سلطته من المدير المالي ، الذي يحصل على سلطته من المدير العام ، وهذا يستمد سلطته من رئيس مجلس إدارة الشركة ، وسلطة هذا الأخير تفوض إليه بواسطة أعضاء مجلس الادارة ، الذين يحصلون على سلطتهم من حملة الأسهم ، والذين هم أصحاب السلطة بحكم كونهم ملاك الشركة . ومن ثم ففى منشأة الأعمال نجد أن السلطة النهائية ترجع إلى حق الملكية . وهذه السلطة التى قنا يقتبعاها هى السلطة الرسمية .

أما طبقا لمدخل قبول المرؤوسين فان السلطة تأتى إلى المدير عن طريق القبول بواسطة مرؤوسيه لقوته على اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها . أى بعبارة أخرى أنه حسب هذا المدخل لا يتمتع المدير بأى سلطة إلا أن تسبغ عليه بواسطة مرؤوسيه . وهناك العديد من الأسباب التى تجعل المرؤوسين يقبلون السلطة التى ستمارس عليهم ومثال ذلك : المساهمة فى تحقيق أهداف يمتقدون بأهميتها ، وتجنب العقوبات المحتملة ، والشعور بأن الرئيس أكثر منهم علما وخبرة ، واكتساب المعجعات المالية وغير المالية . ويعرض هذا المدخل لكثير من الانتقادات والى ليس هنا مجال استعراضها ، ولكن المهم أنه يبدو أن هذا المدخل يناقش القيادة - أى القدرة على إقناع الآخرين للعمل بفاعلية لتحقيق هدف مشترك - أكثر من مناقشته للسلطة . وعلى كل حال فان السلطة والقيادة كلاهما من الأمور الضرورية فى الادارة .

وبالإضافة إلى هذين المدخلين فهناك مدخل ثالث قريب الصلة بمدخل قبول المرؤوسين وهو مدخل السلطة الشخصية أو السلطة الفنية . وحسب هذا المدخل فان السلطة تنترد عن طريق ما يتمتع به الشخص من معرفة وخبرات وقدرات فنية . وهذه السلطة لا تمنح أو تعطى إنما تستمد من استعداد الكثيرين فى التنظيم لقبول آراء وأفكار مثل هذا الشخص . وقد لا يكون لهذا الشخص أى سلطة فعلية . ومع ذلك فان نهائمه وآرائه تكون محل ثقة واحترام رؤسائه وزملائه



ومن ثم تتبع مما يبدو أنها تحمل وزن الأمر وقاطعته .

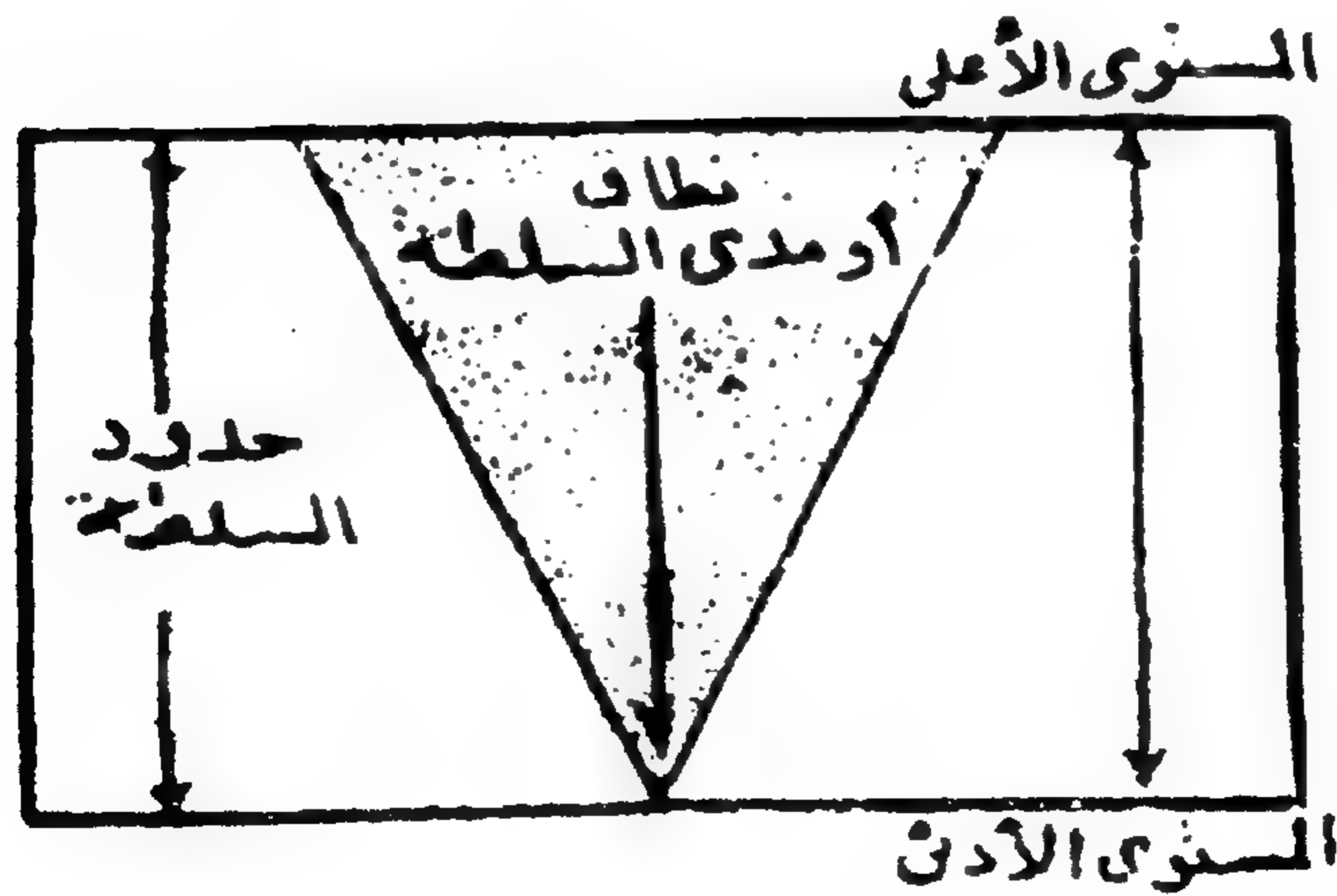
وعلى كل حال فإن أحدًا لا يمكن أن يقلل من أهمية السلطة الرسمية ، وهذه السلطة بغض النظر عن المداخل الأخرى ، تعتبر من الأمور الأساسية في العمل الإداري . والشخص الذي يحوز هذه السلطة يمكنه تفويضها أو الاحتفاظ بها ، وقد يستخدمها أو يسوء استخدامها .

### حدود السلطة

أن الحق في الرئاسة يتناقض بصفة عامة كلما انجهدنا من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في هيكل التنظيم ، كما هو موضح في النموذج رقم ( ٦ - ١ ) . ويمكن للمرء أن يتصور هذه الخاصية للسلطة كهرم مقلوب حيث يمثل مدير الخط الأول نقطة القاع أى رأس الهرم المقلوب . وحق مثل هذا الإداري يتقيد بشدة في كل اتجاه . ولكتنا لو تتبعنا سلسة الرئاسة إلى قمة هيكل التنظيم فإن نطاق سلطة الإداري يتسع تدريجياً في كل مستوى .

### النموذج رقم ( ٦ - ١ )

حدود السلطة في المستويات المختلفة لهيكل التنظيم



وعلى كل فان الأساس الرسمي للسلطة يتضمن أن هذه القوة ليست أبداً بالقوة المطلقة، وإسكنها - مثل الملكية الخاصة - تتغير مع التغيرات والتحولات في السلوك الجماعي. وفي الحقيقة أن كل أنواع السلطة تكون عرضة للتقييد والتحديد يضاف الى ذلك أنه تقليدياً ينظر الى السلطة غير المحددة كأداة محتملة للفساد. ولذا نجد أنه من قديم الزمان كان الانسان يضع قيوداً على هؤلاء الذين يحتلون مركز السلطة. فمثلاً، في منظمات الأعمال الحديثة من المعتاد أن نجد ضرورة اعتماد عضوين أو أكثر من أعضاء الإدارة لبعض الأمور وذلك قبل وضعها موضع التنفيذ.

وبالإضافة الى ذلك فهناك قيود محددة للسلطة. فلا يمكن لأي شخصي - حتى ولو كان مديراً - أن يقرر ويجهز نشاطاً يتعدى الطاقة العقلية أو الجسدية للمرؤوس الذي سيؤدي هذا النشاط. فالمدير الذي يأمر أحد عمال المصنع برفع ثقل يزن ١٠٠ كيلو لا يمكنه الحصول على إمتثال هذا المرؤوس لمثل هذا الأمر، كما لا يمكن للمدير أن يطلب من بواب المصنع مثلاً أن يقود أحد الأوتاش الضخمة. إن مثل هذه القرارات الإدارية يجب ألا تتخذ نظراً لأن تنفيذها يتعدى ويفوق طاقة المرؤوسين.

ويجب على السلطة أن تكون متشعبة أيضاً مع الخطط المقبولة للمنشأة. وفي معظم الحالات، لا يمكن تجاهل أحد الأهداف أو تعديل إحدى السياسات بسبب أن المدير يرى ذلك. فالقدرة على تغيير أهداف المنشأة وسياساتها الأساسية تكون محددة ومنصوص عليها في بنسود تأسيس الشركة وقانونها النظامي واتفاقاتها. ومثل هذه القيود يجب على كل مدير احترامها سواء أكان في المستويات العليا أو السفلى. ولا يعني هذا الكلام أن التغيرات والتعديلات

لا يمكن القيام بها ، بل بالعكس يمكن إجرائها ولكن ليس طبقا لرغبة أى مدير أو مراه .

وبالإضافة الى ذلك فهناك الكثير من القيود الاجتماعية على استخدام السلطة بواسطة المدير . والأنشطة التى تصدر الأوامر بتنفيذها يجب أن تكون متمشية مع المعتقدات الاجتماعية الأساسية للجماعة ، ودبائتها ، وقوانينها ، وعاداتها ونقائدها ، وإلا تفقدت القوة الفعالة لمستخدم السلطة . وهذه القيود الاجتماعية على السلطة تكون إما من داخل المنشأة أو من خارجها .

ويكون كل مدير عرضة لقيود محددة غالبا ما توجد فى تفويض السلطة وتوزيع الواجبات . فمثلا مدير المبيعات قد يجد أن اتفاقه الرأسمالى بتحدد بمبلغ ٢٠٠ جنيه ، كما أنه لا يتمتع بالحق فى فصل العاملين بإدارته . أما مسؤوله مدير الإعلانات فإن اتفاقه الرأسمالى لا يريد عن ٥٠٠ جنيهه مثلا . ومن هذا المثال يتبين أن القيود الموضوعة على السلطة تزداد كلما اتجهنا إلى أسفل فى الهيكل التنظيمى .

### تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لوجود التنظيم . وكما أن السلطة تعتبر المفتاح لعمل المدير ، فإن تفويض السلطة هو المفتاح للتنظيم . فتجميع الواجبات فى وحدات تنظيمية يتطوى بالضرورة على تفويض السلطة لأداء هذه الواجبات . وبدون التفويض فإن الرئيس الأعلى للمنشأة أو رئيس مجلس الإدارة يصبح العضو الإدارى الوحيد فى المنشأة ، والذى تتكون فى هذه الحالة من إدارة ( قسم ) واحدة مع إختفاء مكل التنظيم .

والتفويض يعنى منح أو إعطاء السلطة من إدارى لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة . وبواسطة التفويض يتمكن المدير من توسيع دائرة عملياته ، فبدون التفويض تقتصر عمليات هذا المدير على تلك التى يمكنه القيام بها بنفسه .

وفى الإدارة لا يعنى التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها فالمدير الذى يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته العامة على هذه الواجبات المعينة رغب فى ذلك أم لم يرغب . فالتفويض لا يعنى التخلي الدائم عن هذه الالتزامات ، ولكنه يعنى منح للآخرين الحق فى العمل داخل نطاق محدد . أو بعبارة أخرى أن التفويض له خاصية مزدوجة نظرا لأنه نتيجة للتفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسه ، ولكن فى نفس الوقت مازال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل .

ومن الواضح أنه لا يمكن لأى رئيس أن يفوض سلطة لا يمتلكها . ومن الناحية الأخرى لا يمكن لأى مدير أن يفوض كل سلطته ، لأن معنى مثل هذا التفويض الكامل التنازل عن مركزه لمرؤوسه . وعند قيام الرئيس بتفويض السلطة الى مرؤوسه ، فإن العملية بكاملها تنطوى على الآتى :

( أ ) تحديد واجبات المرؤوس .

( ب ) تفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات .

( ج ) جعله مسئولا أمامه عن تحقيق هذه الواجبات .

وعليا لا يمكن تجزئة هذه العملية نظراً لأن تحديد الواجبات دون منح السلطة لتحقيقها لا يعنى فى الحقيقة شيئا بالمرة ، وكذلك تفويض السلطة دون تحديد

المجال الذي ستستخدم فيه القوة . يضاف الى ذلك أنه نظراً لان المسؤولية لا يمكن تفويضها ، فليس أمام القائم بالتفويض إلا أن يجعل مسؤوله مسئولاً أمامه عن اتمام الواجبات المحددة ..

وتفويض السلطة بالقدر الذي يتطلبه الأداء المرضي للواجبات التي يعهد بها إلى الشخص المعين أو الوحدة التنظيمية المعينة . أو بعبارة أخرى ، أن أفضل معيار في هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليها المدير حتى يمكن لانفعاله من المساهمة في تحقيق هدف المنشأة . وعلى هذا الأساس نجد أن السلطة المفوضة تأخذ في الصفر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي . ومثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي ، حيث تكون السلطة مركزة في الأصل في يد شخص واحد ثم تفوض الى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر حتى نصل الى قاعدة الهرم .

ومن الأفضل أن يتم تفويض السلطة بخصوص النشاط الواحد بين رئيس واحد ومسؤول واحد . فكل هذا التفويض يعمل على توفير مبدأ وحدة الرئاسة ، ذلك المبدأ الذي يعمل على تجنب التنازع على السلطة ويجعل كل مسؤول يعرف السلطة التي يمكنه استخدامها .

وأخيراً فإن تفويض السلطة لا يعني بأي حال من الأحوال فقدان المدير لحق استرداد السلطة التي قام بتفويضها الى مسؤوليه . فالمدير صاحب السلطة الأصلية يمكنه دائماً استرداد السلطة التي سبق له تفويضها . ومثل هذا الاسترداد للسلطة المفوضة يحدث كثيراً عندما تظهر الحاجة الى تعديل أهداف المنشأة وسياساتها وبرامجها وهيكلها التنظيمي وأهداف إدارتها . كما أن عمليات إعادة التنظيم تتضمن بالضرورة استرداد السلطة وإعادة تفويضها .



## أهمية التفويض :

يُعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم. ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة أهمها الثلاثة الآتية :

١ - أن المهام المستودعة إليه تفرق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً .  
ويقتضد هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التي ينبغي عليه القيام بها .

٢ - أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والمضمر الأساسى فى أى برنامج لتنمية الرؤوسين ، فكل مكاسب وفوائد برامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءاً إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة .

٣ - إن كل منشأة من المنشآت تحتاج بالضرورة إلى عمق فى تنظيمها . ففى أى لحظة قد تغلّب بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغلها أو ترفيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم ... الخ . وفى هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم فى سيره . وتتوقف مقدرة هذا الغير على مدى اشتراكهم فى إتخاذ القرارات أى على مدى السلطة المفوضـة إليهم من قبل ، فالمدير ما هو إلا فرد فى صف من الأشخاص ، له سلف وعاجلا أو آجلا سيكون له خلف .

## طرق التفويض :

فى الكثير من الحالات يتم تفويض السلطة ببساطة بقيام المفوض بإبلاغ المفوض إليه أن يقوم بتسيير شئون الإدارة أو القسم بالطريقة التي يراها مناسبة . ومثل هذا التفويض غير المكتوب وغير المحدد يسمح للرؤوس بسلطة واسعة . وقد

يترتب على ذلك وفروع المفوض إليه في صهربات تنظيمية مع غيره من المرؤوسين نظراً لاحتال تدخله في أنشطة الغير مع اهماله لأنشطة يعتقد الآخرون بضرورة قيامه بها . وفي مثل هذه الحالات ليس أمام المرؤوس من وسيلة لتحديد السلطة المفوضة إليه إلا طريقة التحرية والخطأ . وما لم يكن هذا المرؤوس على علم تام بالسياسات العليا للشركة وتقاليدها ، وعلى معرفة بشخصية رئيسه ، وقادر على استخدام الحكم الشخصي السليم ، فإن موقفه سيكون ضعيفاً للغاية .

أما الطريقة البديلة فهي قيام المفوض بكتابة وتحديد السلطة المفوضة . ولا شك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من التفويض الشفهي غير المحدد ، فهي توضح العلاقة بكاملها وتقضى على عدم التأكد . كما أن هذه الطريقة تعتبر مفيدة جداً لكل من المفوض والمفوض إليه . فالأول يكون قادراً على عزل الأنشطة التي سيجعل مرؤوسه مسئولاً عنها أمامه ، هذا إلى جانب سهولة رؤيته لأي نزاع أو تدخل مع مراكز أخرى . أما الثاني فيعرف بالتحديد المجالات التي سيعمل فيها ولاية درجة . بل أن أثر هذا الوضع في السلطة المفوضة يمتد لكي يشمل أيضاً كل هؤلاء الذين يعملون مع المفوض إليه لتنفيذ أنشطته .

### مشكلة التفويض :

إن عملية تفويض السلطة لا تحدث تلقائياً أو بطريقة طبيعية . فبعض الإداريين يميل إلى تنفيذ الأنشطة المسندة إليه بنفسه شخصياً وذلك تجنباً من المساءلة التي يتعرض لها لو أخطأ مساعديه في التنفيذ . أى بعبارة أخرى إن مثل هؤلاء المديرين ينجسون عن تفويض السلطة . كما أن في الكثير من الحالات قد يتم ترقية الأشخاص إلى المراكز الإدارية نظراً لما أظهره في الماضي من مقدرة على اتخاذ

القرارات . ولكن رغم ترقيتهم إلى هذه المراكز الإدارية فإنهم قد يواصلون عاداتهم السابقة أى يستمرون في اتخاذ القرارات مع عدم تفويضهم السلطة لمقرؤوسهم .

ويبدو أن مشكلة التفويض تتركز في النقاط الآتية :

١ - القبول بلا وعى لنظرية الرجل الذى لا يمكن الاستغناء عنه : ففى الكثير من المواقف نجد أنه من الصعب جدا قبول فكرة تفويض السلطة نظراً لشعور المدير شعوراً عميقاً بأنه فى الحقيقة شخص لا يمكن الاستغناء عنه فى التنظيم . ولا شك أن مثل هذا الشعور يقيد تفويضه للسلطة تقييداً شديداً .

٢ - الرغبة فى التسلط والمهيمنة : يرغب بعض المديرين - للعديد من الأسباب - فى التأثير على الآخرين ، وفى المشاركة فى اتخاذ جميع القرارات تقريباً ، وفى حضور جميع الاجتماعات ، وفى تسيير تنظيمهم . وهم يشعرون بالسعادة عندما يكونون مشغولين للغاية ، وعندما يحضر إليهم مقرؤوسهم لاعتماد أعمالهم ، وعندما تقرأكم الدوسيات والمراسلات على مكائهم . ويوجد مثل هذا النوع من المديرين فى كل مكان . حقا إن الوحدة التنظيمية التى يرأسها مثل هذا الإدارى قد تحقق الكثير من الأعمال ، ولكنها فى نفس الوقت تقابل الكثير من الصعوبات مثل صعوبة الحصول على مدير يحل محل المدير المتسلط ، وصعوبة تنمية المقرؤوسين لتكوين صف ثان من الإداريين .

٣ - عدم الرغبة فى تحمل الاخطار المحسوبة لتفويض السلطة : إن تفويض السلطة بنجاح يستلزم بالضرورة قبول خطر اتخاذ المقرؤوس لقرارات خاطئة . هذا الخطر يجب تحمله إذا أريد الحصول على مديرين مجربين . إن هذا الخطر يمثل تكلفة إعداد طبقة من الإداريين الأكفاء .

٤ - موقف المدير من رؤوسيه : يعتبر هذا الموقف من الأمور الحيوية عند تفويض السلطة . فالدير قد يشعر بأن رؤوسه غير قادر على استخدام السلطة استخداما سليما . وفي حقيقة الأمر فإن نوعية الأداء قد تتأثر تأثرا سيئا ، ولكن من صميم عمل المدير تنمية رؤوسيه ، وتفويض السلطة يساعده على ذلك . وبالإضافة ذلك فإن المدير قد يعاقب الرؤوس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عندما يخطأ في الحكم والتقدير . ومثل هذا العقاب قد يؤدي إلى تخوف الرؤوس من اتخاذ أى قرارات في المستقبل .

وأخيرا فإن الإدارى قد يخشى أن الرؤوس - نتيجة لتفويضه السلطة - قد يثبت قدرته وكفاءته ، ومن ثم يصبح منافسا له في منصبه . أو أن قدرة هذا الرؤوس قد تؤدي إلى ترفيته لمركز أعلى ، وبالتالي فإن الإدارى قد يفقد أفضل مساعديه .

### حل مشكلة التفويض :

يتبين من دراسة مشكلات التفويض الفعالة للسلطة - والسابق مناقشتها - أن هناك عدد من الخطوات التى يمكن اتباعها لحل هذه المشكلات ، ومن هذه الخطوات سنذكر الآتى :

١ - جعل المفوض المحتمل يشعر بالأمان : إن الإدارى الذى لا يقوم بالتفويض غالبا ما يكون قديرا في ميدانه ويعمل بجد ، ولكنه لا يشعر بالأمان في منصبه . ولهذا السبب نجده يحيط نفسه برؤوسين محدودي الكفاءة وتنقصهم الشهادة لتحديه . أما لو شعر هذا الإدارى بالأمان فإن نظره ستغير ولن يخشى عملية تفويض السلطة لرؤوسيه .

٢ - الاعتراف بالحاجة إلى التفويض : طالما أن الإدارى يقوم بنفسه بجميع



الأنشطة فإنه لن يفكر في تفويض السلطة لمؤوسيه . أما لو تمكنا من جعله يقوم بتقييم المهام التي يقوم بها لكي يحدد هل من المعقول أن يقوم بنفسه بكل هذه المهام وخاصة أن هناك وحدة تنظيمية تحت رئاسته ، فإن مثل هذا التقييم قد يكتشف مدى حاجته للتفويض .

٣ - توفير ظروف عمل خالية من الخوف وتثبيط المهام : وتتعلق هذه الخطوة باعتبارات سيكولوجية واجتماعية ، فالمدير يجب أن يشعر عن ثقة بأن تفويض السلطة سيعود عليه بالثواب وليس بالعقاب ، وأنه يمثل فرصة للتقدم والنمو وليس للطرد من العمل . ولذا ينبغي أن يلقي تفويض السلطة تشجيعاً من جانب مديري المستوى الأعلى .

٤ - تشجيع الاعتقاد العميق في التفويض : يجب على المدير أن ينظر إلى التفويض كوسيلة تنمية مؤوسيه ، ولتكوين فريق إداري حقيقي . وينبغي عليه أن يعترف أن تحقيق هذا ليس بالعمل السهل ، بل يحتاج إلى وقت وجهد وصبر . يضاف إلى ذلك أنه يجب أن يكون مستعداً وراغباً في رؤية مؤوسيه يقومون في الأخطاء ، مع اعتباره تكلفة ذلك كضمن للتنمية الإدارية ولتقوية تنظيمه .

٥ - ربط التفويض بالتخطيط : لا ينبغي أن تفوض السلطة إلى الفريق الإداري قبل أن تكون الأهداف واضحة . والتفويض بدون معرفة الأهداف يؤدي إلى الفوضى . فالسلطة تستخدم لغرض تحقيق الأهداف ، ومن ثم فإن مدى السلطة ينبغي أن يكون متمشياً مع نوع الأنشطة المنجزة والتي تؤدي إلى الوصول للأهداف .

٦ - تحديد القرارات والمهام التي سيتم تفويضها : والطريقة السهلة والمباشرة لحل هذه المشكلة هي أن يقوم المفوض بإعداد قائمة بكل الأنواع المختلفة للقرارات



والمهام التي يجب أدائها مع ترتيب كل واحدة منها من ناحية (أ) أهميتها النفسية للنشأة ككل ، و (ب) الوقت اللازم لانجازها. وتخدم هذه المعلومات لتحديد أنواع القرارات والأعمال التي يجب تفويضها ، وفي معظم الحالات ، يحدث التفويض بالنسبة لتلك الأنواع الأقل أهمية والتي تستلزم معظم الوقت .

٧ - اختيار المفوض إليه بحكمة : ومن المحتمل أن يكون هذا الشخص من أصحاب القدرات غير المستخدمة وغير الواضحة كل الوضوح . وتظهر الدراسات أن حوالي نصف أعضاء دارة لا يستخدمون قدراتهم بالكامل عند أدائهم لواجباتهم المادية . كما أن انتاجية الجماعة تزداد بصفة عامة عندما تعطى الفرصة لمثل هؤلاء الإداريين لإثبات وجودهم .

٨ - منح المساعدة للمفوض إليه : إن التفويض ليس مسألة تحديد واجبات المرؤوس وإعطائه السلطة اللازمة ثم تركه لوحده لكي يواجه احتمالات النجاح أو الفشل . إن المدير المفوض للسلطة لا يأخذ دور المتفرج السلبى . وعادة يحتاج المفوض إليه إلى بعض المساعدة ومن الطبيعي أنه سيجأ في هذه الحالة إلى رئيسه أى إلى مفوض السلطة . فإذا كانت المشكلة بوضوح تقع داخل نطاق السلطة المفوضة ، فيجب على الرئيس أن يجعل مرؤوسه يتخذ القرار بنفسه . والسؤال الفعّال الذى يوجهه المفوض إلى المفوض إليه هو: ماذا تعتقد أنه ينبغي عمله في هذه الحالة ؟ أما لو كانت المشكلة معقدة ، فهنا قد يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسه في تحديد البدائل المحتملة واكتشافها . ولكن هذا لا يعنى قيام الرئيس باتخاذ القرار بدلا من المفوض إليه . بل يعنى أن المفوض يجب أن يتيح نفسه للنقاش والتشاور مع المفوض إليه أو لتشجيعه وللحفاظ على علاقة مستمرة معه . وعادة يكون من الأفضل تعريف المفوض إليه بأنه سيواجه بعض الصعوبات والمشكلات ، وأنه قد يقع في بعض الأخطاء ، وأنه من الأفضل أن يخوض

التجربة بنفسه ويتعلم منها بدلا من أن يعتمد على رئيسه للحصول على الحلول الصحيحة .

### مسالك التنظيم المحددة

ينتج عن ربط الوحدات التنظيمية بواسطة تفويض السلطة ظهور مسالك أو منافذ تدرس عن طريقها السلطة على أنشطة كل وحدة . وهذه المنافذ هي مسالك الاشراف المحددة والتي يمكن اعتبارها الخطوط الرسمية للسلطة والتي عن طريقها يلتفل الاتصال الرسمي ، وتتدفق الاوامر والتعليمات ، ونصل تقارير العمليات إلى كل المستويات في هيكل التنظيم .

وعند وجود خط رسمي للسلطة ، فن المفروض أن يستخدمه الرئيس عند التعامل مع مرؤوسيه . هذا لأنه من الخطأ أن يتمدى الرئيس مرؤوسيه ويقوم بإعطاء الاوامر مباشرة إلى مساعدي مرؤوسيه . أى أن خط السلطة هذا يوضح التدرج الرأسي الذى يحقق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، ويجعلها متماسكة . فالمرؤوس لا يتلقى التعليمات والاوامر إلا من رئيسه فقط ، كما يكون مسئولاً أمامه فقط .

ويجب أن تمتد مسالك الاشراف المحددة الواضحة من قمة هيكل التنظيم إلى قاعدته . وترتبط كل الوحدات التنظيمية بواسطة هذه المسالك ، ومن ثم لا توجد وحدات غير متصلة . وتزود كل وحدة تنظيمية بمسلك محدد . وبهذا يمكن تجنب تضارب وتداخل الجهود الاشرافية ، بل بالعكس فإنه يمكن القضاء على الفجوات الأفقية ، في هيكل التنظيم . ويقصد بالفجوة الأفقية أى منطقة داخل أى مستوى تنظيمى لاتصل بأى مسلك إشرافى . وعلى كل حال فان العلاقة وكذا نوع السلطة التى توجد بين الوحدات التنظيمية هى التى تحكم طبيعة العمل الذى سيتم فى أى جزء .

من هيكل التنظيم ، وهذا الموضوع سنتناوله بالمناقشة فيما بعد عند دراسة علاقات السلطة .

### المركزية واللامركزية

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمسألة تفويض السلطة . ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتت السلطة وتوزيعها . ومن ثم فإن مسألة هل يجب تركيز السلطة أو تشتتها خلال التنظيم هي في الحقيقة مسألة لا تتعلق بنوع السلطة ، وإنما تتعلق بكمية السلطة . وتعتبر لامركزية السلطة مظهرا من المظاهر الجوهرية للتفويض ، بمعنى أن السلطة إذا لم تفوض فهي إذن مركزية . فتركيز السلطة - أو تشتتها - يتوقف كلياً على درجة أو مدى تفويض السلطة للرؤوسين والمستويات الإدارية الأقل .

ويوجد في كل تنظيم تقريباً مركزية ولا مركزية في نفس الوقت ، فلا بد من وجود قدر من لامركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي ، وإلا ما وجد هذا الهيكل أصلاً . حقا إنه من الممكن أن تكون هناك مركزية بحتة للسلطة في يد شخص واحد - هو المالك أو الرئيس الأعلى للمنشأة - ولكن في هذه الحالة لن يكون هناك مديرين رؤوسين له ، ومن ثم فليس هناك هيكل للتنظيم أيضاً . ولذا يمكن القول بأن من خصائص جميع التنظيمات وجود قدر من اللامركزية في هيكلها . ومن الناحية الأخرى ، لا يمكن أن توجد لامركزية مطلقة ، لأن قيام المدير بتفويض كل سلطته يعني ثلاثي مركزه ومكانته كدير ، ومرة أخرى لن يكون هناك تنظيم أو هيكل تنظيمي . أي باختصار أنه في الحياة الواقعية لا توجد مركزية بحتة أو لامركزية بحتة . فالمسألة في حقيقة الأمر مسألة نسبية تعبر - كما سبق لنا القول - عن مدى أو درجة تفويض السلطة .

ومادة تكون درجة لامركزية كبيرة في الحالات الآتية :

- ١ - عندما يزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل .
- ٢ - عندما تزداد أهمية القرارات التي تتخذ في أسفل الهيكلية الإدارية .
- ٣ - عندما تزداد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى .
- ٤ - عندما تقل عمليات مراجعة القرارات .

وبالنسبة للمناقشة السابقة فقد يكون من الأفضل والأكثر دقة أن يشار إلى المفهومين كمرکزية السلطة ولا مركزية السلطة . نذكر هذا لأن الإصطلاحين كثيراً ما يستخدمان للإشارة إلى تركيز أو تشتت الموظفين والتسهيلات المادية . ولذا فتميزا لهذا النوع عن مركزية ولا مركزية السلطة يطلق عليها مركزية أو لامركزية الأداء . وحسب هذا المعنى الأخير ، فإن المنشأة توصف بمركزية الأداء عندما تنجز كل أنشطتها في مكان واحد . أما إذا كان الأداء يؤدي في مناطق متباعدة فإن المنشأة توصف بلامركزية الأداء ، أي أن المركزية حسب هذا تعني وجود كل الموظفين وكذا التسهيلات المادية في مكان واحد .

ومن الممكن أن توجد مركزية الأداء مع لامركزية السلطة ، وبالعكس قد توجد لامركزية الأداء مع مركزية السلطة . وبصفة عامة إذا كان الأداء مركزياً فمن المحتمل أن تكون السلطة مركزية أيضاً ، ولكن إذا كان الأداء لامركزياً فإن السلطة قد تكون مركزية أو لامركزية . فمثلاً في منشأة السلطة حيث تنتشر متاجرها في كل المحافظات ، نجد أن مدير المتجر لا تكون له سلطة على إعلانات المنشأة أو مشترياتها وفي حالة أخرى قد نجد شركة صناعية تكون



من عدد من المصانع الموزعة جغرافياً ، ويتمتع كل مصنع بسلطة كاملة بخصوص مشترياته ، وإعلاناته ، ومكاليفه ، وأبحاثه .

وعلى كل حال ، فمند مناقشة المركزية واللامركزية كظهور من مظاهر المشكلة الادارية فإن المناقشة عادة ما تشير الى الاتجاهات الخاصة بالاحتفاظ بالسلطة او تفويضها . فمسألة من الذى يتخذ القرارات ، وأين ، ومتى تعتبر من المسائل الحيوية فى ميدان الادارة .

### تقييم المركزية واللامركزية :

تبدأ معظم المنشآت نشاطها متبعة أسلوب مركزية السلطة . وهذا أمر طبيعي ينبع من أسباب منطقية . فقد يشعر مديرو القمة أنهم على اتصال أفضل بالأنشطة ويمكنهم تطبيق قدراتهم الخاصة بطريقة أكثر فاعلية فى ظل تنظيم مركزى . كما أن التكاليف تدخل فى الصورة أيضاً لأن الأخطاء التى قد يقع فيها المرفوسين قد تسبب خسائر مالية فادحة . يضاف الى ذلك أن ازدواج الوظائف ينخفض الى أدنى حد فى ظل الترتيب المركزى . وأخيراً فإن التخوف من تفويض السلطة فى هذه المرحلة قد يسهم الى حد ما فى اتباع الأسلوب المركزى .

ويلاحظ حجم المنشأة دوراً رئيسياً فى هذا المجال . فإذا كانت المنشأة كبيرة فإن الاحتمال كبير فى اتباع الأسلوب اللامركزى نظراً لضخامة العمل الادارى واتساع نطاقه . كما أن دعاة اللامركزية يشهدون الى أن هذا الأسلوب يشجع العلاقات الانسانية بين الافراد ويساعد على منحهم المكانة الادبية ، والحرية ، وفرصة الترقى . فالاشخاص يمكن تنميتهم بطريقة أفضل فى ظل اللامركزية بالمقارنة بالأسلوب المركزى .

وللساعدة على التقييم سنقوم باستعراض المزايا الرئيسية التى يمكن الحصول عليها من المركزية واللامركزية .



### المزايا الهامة للمركزية :

- ١ - تزود الرئيس الاعلى بالقوة والمكانة .
- ٢ - يمكن وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة .
- ٣ - الاستخدام الكامل لمجهود المركز الرئيسى نظراً لقربهم من مستوى الادارة العليا .
- ٤ - يمكن استخدام خبرة المتخصصين نظراً لانساع نطاق عملهم وكبر حجمه .
- ٥ - انخفاض من ازدواج الوظائف لادنى حد .
- ٦ - لا تتطلب إجراءات رقابية كثيفة ومفصلة .
- ٧ - انخفاض من خطر انحراف الاحمال وخروجها عن السبيل المحدد .
- ٨ - يمكن في ظلها تنمية فريق قوى ومتناسق للادارة العليا .

### المزايا الهامة للامركزية :

- ١ - انخفاض من اعباء مديري القمة لتركيزها على تفويض السلطة .
- ٢ - تنمية العموميين Generalists بدلاً من الاختصاصيين ، ومن ثم تسهيل من شغلهم لمراكز المديرين العموميين .
- ٣ - تعمل على سرعة اتخاذ القرارات .
- ٤ - تقضى على الهوة الواسعة التى توجد عادة بين العدد القليل من الرؤساء والعدد الكبير من المرؤوسين .
- ٥ - تخلق علاقات وروابط شخصية وثيقة وما يترتب عنها من زيادة فى التعاون والتنسيق .
- ٦ - ترفع من الكفاءة نظراً لسهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجها .

٧ - تمكن المنشآت ذات الوحدات المتعددة والموزعة جغرافيا من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات .

٨ - يمكن تجربة الخطط في إحدى الوحدات ثم تحسينها وتعديلها قبل تعميم تطبيقها في بقية وحدات المنشأة .

#### العوامل المحددة لدرجة لامركزية السلطة

عادة لا يمكن للمدير أن يكون مع لامركزية السلطة أو ضدها . ولكنه قد يرغب في تفويض السلطة ، أو يفضل أن يقوم بنفسه باتخاذ كل القرارات . وقد نجد في الشركات الكبرى المدير الذي يرغب في اتخاذ كل القرارات ولكنه يجد أن هذا غير ممكن عمليا . أى أنه بالرغم من أن طبيعة المدير تؤثر على مدى تفويض السلطة ، إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر على التفويض أيضا . ولا يمكن للمدير أن يتحكم أو يسيطر على معظم هذه العوامل . وقد يقاوم أحد المديرين نفوذ هذه العوامل . بينما قد يعترف بها مدير آخر ويقوم بالتفويض طبقا لها ولكن لا يمكن للمدير الناجح أن يتجاهل هذه العوامل .

أما هذه العوامل المحددة لدرجة لامركزية السلطة فهي كالآتي :

١ - تكلفة القرار وخطورته : كقاعدة عامة كلما زادت خطورة القرار وأهميته بالنسبة للمنشأة ككل كلما زاد احتمال اتخاذها بواسطة الإدارة العليا . ويمكن التعبير عن هذه الخطورة أو التكلفة في شكل مبالغ نقدية أو أشياء غير ملموسة مثل سمعة المنشأة أو مركزها التنافسي أو الروح المعنوية للعاملين .

٢ - توحيد السياسة : أما العامل الثاني والذي يرتبط إلى حد ما بالعامل الأول لأنه يجذب من مركزية السلطة فهو الرغبة في الحصول على السياسة الموحدة ولا شك أن هؤلاء الذين يهتمون بالتوحيد واللبات قبل أى شيء آخر يجذبون

المركزية نظراً لأنها أقصر طريق لبلوغ مثل هذا الهدف ، فهم قد يرغبون في التأكد من أن العملاء سيعاملون معاملة واحدة من حيث الجودة والسعر والالتزام والتسليم والخدمة ، أو أن نفس السياسات ستطبق مع الموردين ، أو أن سياسات العلاقات العامة ستكون نمطية .

٣ - الحجم الاقتصادي : كلما كبرت المنشأة كلما زاد عدد القرارات التي يجب اتخاذها وكذلك عدد المواقع التي تتخذ فيها هذه القرارات ، وما يترتب عن ذلك من صعوبة في التنسيق . يضاف إلى ذلك أن كبر الحجم يعني أيضاً زيادة عدد الأقسام وعدد المستويات الإدارية . ومثل هذه التعقيدات التنظيمية يمكن التغلب عليها إلى حد كبير عن طريق تقسيم المنشأة الكبيرة إلى وحدات متشابهة مع تفويض مديري هذه الوحدات السلطة اللازمة .

٤ - تاريخ المنشأة : كثيراً ما تتوقف مسألة مركزية السلطة أو لا مركزيتها على الطريقة التي نمت بها المنشأة . فالشركات التي توسعت من الداخل أي ذاتياً تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة . أما الشركات التي ظهرت نتيجة لعمليات الانضمام والاندماج فانها تميل بوضوح نحو إتباع أسلوب لا مركزية السلطة على الأقل في مرحلتها الأولى .

٥ - فلسفة الإدارة : لا شك أن فلسفة أعضاء الإدارة العليا تؤثر تأثيراً هاماً على مدى لا مركزية السلطة . فهناك من رجال الإدارة العالين من يؤمن بأن اللامركزية طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور ، ووسيلة تمكن المنشآت الكبيرة من العمل بنجاح . ويمكن من الناحية الأخرى نجد من يؤمن بعكس ذلك ويتمسك بالسلطة ليس لمجرد الرغبة في الاحتفاظ ببقائه ومكانته بل لعدم ثقته في مؤوسيه وشعوره بأنهم غير قادرين على القيام بالعمل الذي يقوم به هو .

٦ - توافر المديرين : إن النقص الملحوظ في القوى العاملة الادارية بحمد من مدى اللامركزية في السلطة نظراً لأن تفويض السلطة يفترض توافر المديرين الأكفاء الذين يستطيعون اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الملقاة عليهم ، وينبغي ملاحظة أن هذا العامل يتخذ كذريعة لتركيز السلطة وعدم تفويضها .

٧ - توافر الأساليب الرقابية : من العوامل المؤثرة في درجة اللامركزية مدى تقدم الأساليب الرقابية وتوافرها . ولا شك أن أحدا لا يتوقع من مدير كفء في أي مستوى من المستويات الادارية أن يفوض السلطة إلا إذا كانت لديه بعض الوسائل التي تمكنه من التأكد من أن السلطة المفوضة تستخدم بطريقة سليمة ، فالتباعد اللامركزية لا يعني فقدان الرقابة ، كما أن تفويض السلطة للمستويات الادارية الدنيا لاتخاذ القرارات لا يعني تخلي المفوض عن مسؤوليته .

٨ - لامركزية الأداء : وهي تعتبر أساساً مسألة فنية تتوقف على عوامل مثل وفورات تقسيم العمل ، وفرص استخدام الآلات ، وطبيعة العمل المطلوب إنجازها ، وموقع المواد الأولية ، والعمال ، والمستهلكين ، وبالرغم من أن هذا النوع من اللامركزية قد يكون من طبيعته جغرافيه أو ماديته إلا أنه لا يؤثر على مركزية السلطة . وبصفة عامة فإن السلطة تميل إلى اللامركزية إذا كانت هناك لامركزية في الأداء ، لأن لامركزية الأداء تقيد من القدرة على تركيز السلطة . ويجب ألا يفهم بالتبعية أنه عندما يكون الأداء مركزياً فإن السلطة تكون مركزية أيضاً . حقا ان السلطة يمكن تركيزها بسهولة أكبر اذا كان الأداء مركزياً ، واذا كانت الشركة ترغب في اخضاع عملية اتخاذ القرارات لرقابه دقيقه فإن مركزية الاداء تساعد في ذلك . ولكن هناك العديد من العوامل الاخرى - خلافاً للتركيز الجغرافي - والتي تؤثر في مركزية السلطة .

٩ - ديناميكية المنشأة : أن ديناميكية المنشأة تؤثر أيضا على درجة لامركزية السلطة . فإذا كانت المنشأة تنمو بسرعة وتواجه المشكلات المعقدة للتوسع فإن مديرها وخاصة هؤلاء المسئولين عن السياسة العليا ، قد يضطرون الى اتخاذ الجزم الأكبر من القرارات . ولكن من الغريب حقا ، أن هذا العامل نفسه قد يجبر هؤلاء المديرين إلى تفويض السلطة وتحمل الخطر المحسوب والمتعلق بتكاليف الأخطاء التي قد يقع فيها مسؤولوهم . وبصفة عامة يتم حل هذه المشكلة المحيرة بالاتجاه نحو التفويض ، مع الاهتمام ببرامج التدريب الإداري لغرض تجنب التفويض إلى مسؤولين غير مدربين . أما الحل البديل فهو العمل على إبطاء معدل التغيير بما في ذلك معدل التوسع الذي يفرى دائما إلى التغيير .

١٠ - مؤثرات بيئية : إن العوامل السابق مناقشتها تعتبر إلى حد كبير من العوامل الداخلية بالنسبة للمنشأة ، بالرغم من أن عامل ديناميكية المنشأة قد ينطوي على بعض العناصر التي لا يمكن لإدارة المنشأة السيطرة عليها . ولكن بالإضافة إلى ذلك فهناك قوى خارجية - مصدرها البيئة والظروف التي تعمل فيها المنشأة - تؤثر على مدى اللامركزية . ومن أهم هذه القوى الرقابة الحكومية والسياسات الضريبية . فمثلا نجد أن الرقابة الحكومية على الكثير من سياسات المنشأة قد يجعل من الصعب وأحيانا من المستحيل إتباع أسلوب اللامركزية في السلطة . فإذا كانت الأسعار تنظم بواسطة الأجهزة الحكومية ، فإنه لا يمكن منح مدير المبيعات حرية كبيرة في تحديدها . وإذا كانت ساعات العمل والحد الأدنى للأجور محددة ، فلا يمكن لمدير المصنع أن يحدد الساعات أو الأجور كما يشاء .

#### تعريف المسئولية Responsibility

إلى هذه النقطة من دراستنا لم نقم بمناقشة مفهومها ما آخر يؤثر على العلاقات



التنظيمية إلا وهو مفهوم مسئولية، وبإبرغم من شيوع استخدام كلمة المسؤولية، إلا أنها من أكثر الكلمات التي يساء فهمها في المكتابات الادارية. فكثيراً ما نسمع ونقرأ عن تفويض المسؤولية، و جعل الشخص مسئولاً، و تنفيذ المسؤولية.. كما أن هذه الكلمة كثيراً ما تستخدم لتعني الواجب أو النشاط أو حتى السلطة.

أما نوحاولنا معرفة المعنى الصحيح للمسئولية فينبغى علينا اللجوء الى أقوال فقهاء الادارة في مفهوم المسؤولية :

يعرف كونتز وأودونل Koontz and O'Donnell المسؤولية بأنها التزام المرؤوس - الذى عهد اليه بواجب معين - بأداء هذا الواجب . .

أما رالف دافيز Davis فيقول : المسؤولية هى التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما فى قدرته وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذى يحاسبه . .

ويعرف جورج تيرى Terry المسؤولية بأنها التزام الفرد بتنفيذ الأنشطة المعمودة اليه بأحسن ما فى قدرته . .

يتضح من التعاريف السابقة اتفاقها على أن المسؤولية هى التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له بكونه عضواً فى التنظيم وبغض النظر عن رغباته الخاصة . وعلى ذلك فإن الإلتزام هو أساس المسؤولية ، ولذا فليس للمسئولية معنى إلا عند تطبيقها على شخص ، فالبنى أو الآلة أو الحيوان لا يمكن أن يكون مسئولاً .

وتظهر المسؤولية من واقع علاقة الرئيس - المرؤوس ، أى من حقيقة أن شخصاً ( فى هذه الحالة مدير ) له سلطة الحصول على خدمات محددة من شخص آخر . وفى ميدان الأعمال نتج هذه السلطة عادة من الاتفاق أو التعاقد الذى بمقتضاه يوافق المرؤوس على أداء مثل هذه الخدمات - مستخدماً السلطة المفوضة -

نظير مكافأة نقدية وغيرها من المكافآت ، وعلى هذا فإن السلطة تناسب وتتدفق من الرئيس الى المدير المرؤوس عند تخصيص وتحديد الواجبات ، أما المسؤولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الواجبات .

والمسئولية قد تكون مستمرة ، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى فالعلاقة بين رئيس مجلس الإدارة ومدير المبيعات تمثل التزاما مستمرا ، ومن الناحية الأخرى فإن رئيس مجلس الإدارة قد يتفق مع أحد الخبراء الإداريين على القيام بدراسة تنظيمية والذي ينتهي التزامه أى مسؤوليته عندما ينتهي من دراسة ويقدم تقريره للرئيس .

#### المسئولية والتفويض :

وبالنسبة للتفويض فإن المسئولية لا يمكن تفويضها. حقا إن الرئيس قد يفوض المرؤوس سلطة أداء واجب ، وقد يقوم المرؤوس بدوره بتفويض جزء من السلطة التي حصل عليها، ولكن لا الرئيس أو المرؤوس يفوض شيئا من مسئوليته. فالمسئولية بكونها التزام بالأداء هي في الحقيقة تعهد من الشخص لرئيسه، ولا يمكن لأي مرؤوس أن يخفض أو يقلل من مسئوليته أى التزامه عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء الواجب .

وبالتالى لا يمكن لأي مدير أن يحول المسئولية لمرؤوسيه . فالدير العام الذى يعينه مجلس الإدارة لا يمكنه تجنب المسئولية الكاملة عن أعمال الشركة . فإذا أساء موظفى الشركة التصرف وتسيروا فى اغضاب العملاء أو إثارة النقابة العمالية فإن المدير العام هو المسئول أمام مجلس الإدارة عن هذه الأشياء وعن غيرها من تصرفات موظفى الشركة . ولا يمكنه الادعاء إنه قد فوض المسئولية الى مدير والذى قد يكون فى الحقيقة هو المتسبب فى هذه الصعوبات والمشكلات . ومن ثم فإن الرئيس عندما يفوض جزءا من سلطته الى أحد مرؤوسيه لأداء

واجب أو عمل معين فانه (أى الرئيس) يظل مسئولاً أمام من يملوه فى المسئوليات الإدارية عن نتائج أعمال هذا المرفوس . وهذا الرئيس لا يمكنه إطلاقاً التخلل عن المسئولية أمام رئيسه الأعلى وإن كان مرفوسه يكون مسئولاً أمامه .

### تكافؤ السلطة والمسئولية :

يجب أن تكون سلطة أى مدير ومسئولته متكافئتين ومتساويتين . وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسندة إليه وبمسئولته عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته ، فينبغ ذلك أن سلطه ومسئولية أى مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً . وهذا الارتباط بينهما جوهري ويظهر من تحقيق نفس العمل .

ولنفترض أن مدير المبيعات فوضت إليه سلطة أداء واجبات تحديد مواقع فروع البيع ، وتعيين رجال البيع ، ووضع خطة أجورهم ، والترويج للبيعات . وبدون هذه السلطة المفوضة لا يمكن لمدير المبيعات أداء هذه الواجبات ، ومن ثم فإن قبوله الالتزام بأداء هذه الواجبات أى قبوله المسئولية يصبح فى الواقع غير ذى معنى . ومن وجهة النظر الإدارية ، فإن السلطة المفوضة بدون مسئولية ينقصها الهدف النهائى وليس هناك مبرر لوجودها . وبالمثل فإن المسئولية بدون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المحددة تصبح كالحلقة المفرغة . ولا يمكن لأى مدير أن يتوقع من مرفوسه أداء الواجبات المعهودة إليه إذا كان هذا المرفوس لا يمتلك السلطة اللازمة للقيام بعمله . أو بالعكس ، فإن تفويض السلطة للمرفوس الذى يفشل فى قبول الاستخدام السليم لها عن طريق تحمل مسئولية الوفاء بهذه الواجبات المحددة يعتبر أيضاً من المواقف الإدارية السيئة . أى ببساطة أخرى بالنسبة لأى مدير يجب أن تكون السلطة مساوية للمسئولية ، وبالعكس يجب أن تكون المسئولية مساوية للسلطة ، فالسلطة والمسئولية توأمان .

ويمكن النظر الى السلطة كأنها منظم Regulator ، أى أن مقدار السلطة ومدىها  
يميلان الى تحديد مقدار ومدى المسؤولية . وعندما تكون السلطة أقل من المسؤولية  
فإن الاتجاه هو أن تخفض المسؤولية الى مستوى السلطة . وبالعكس فعندما تكون  
السلطة أكبر من المسؤولية فإن الميل يكون الى زيادة المسؤولية لكي تصل الى  
مستوى السلطة ، وإذا لم يحدث هذا فإن الموقف - كما أشرنا من قبل - يصبح سيئاً .

### أهمية المسؤولية الثابتة :

ترتبط المسؤولية الثابتة Fixed Responsibility ارتباطاً وثيقاً بمفهوم تكافؤ  
السلطة والمسؤولية ، وهى تعنى أن قبول الالتزام لأداء وظيفة أو واجب يضع  
الالتزام بالضبط على الرؤوس ، وأنه لا مفر متروك لهذا الرؤوس ، أن يقوم بعمله  
بسرعة وكفاءة . وباعتبار تثبيت المسؤولية المحددة من الأمور الهامة لأنه يساعد  
على تنمية الرؤوس ، ويساعد فى تحقيق العمل ، ويشير الى المناطق التى تحتاج الى  
الأعمال التصحيحية ، ويخفض من الميل نحو نقل المسؤولية للنعم .

وعندما يكون الشخص مسؤولاً مسؤولية كاملة عن عمل ما ، فإنه لن يتأخر  
فى بذل أقصى ما لديه من جهد لتنفيذ هذا العمل . فهو يريد أن يثبت وجوده وأن  
يبين قدرته وكفاءته . يضاف الى ذلك أن تثبيت المسؤولية المحددة يساعد على  
التنسيق الإدارى للأعمال داخل هيكل التنظيم . فمعرفة من هو المسئول عن أى  
عمل ومتى - تساعد على تحديد الشخص المناسب للعمل المحدد بسرعة وبطريقة  
مباشرة . كما أن المناطق التى تحتاج الى المزيد من المساعدة أو التدريب يمكن  
تحديدتها بسرعة .

وأخيراً فإن المسؤولية الثابتة تتطلب قيام الشخص المعين بأداء العمل  
المحدد . وبترتب على هذا ضرورة قيامه بنفسه بهذا العمل كله ، أى أن هذا  
التثبيت يمنع من الاختصار على القيام بجزء من العمل أو تحويل هذا العمل أو  
... منه للآخرين .



## علاقات السلطة

بعد الانتهاء من مناقشة جميع الأنشطة في وحدات تنظيمية وشرح السلطة الإدارية ، سنقوم الآن بمناقشة علاقات السلطة التي توجد بين هذه الوحدات التنظيمية . وسنلاحظ أن هناك أنواع مختلفة من علاقات السلطة توجد وتستخدم لكي يتمكن الأشخاص من العمل بفاعلية لتحقيق هدف معين ، أي الحصول على العمل التنظيمي الفعال في الإدارة .

### السلطة التنفيذية Line Authority

إن الخاصية المميزة للنمو الرأسي للتنظيم هي علاقة السلطة بين الرئيس والمرؤوس ، أي أن الرئيس يفوض سلطة إلى مرؤوس والذي يقوم بدوره بتفويض سلطة إلى مرؤوس آخر وهكذا ليتكون خط السلطة يمتد من القمة إلى أدنى مستوى في هيكل التنظيم . ويتكون خط السلطة هذا من سلاسل غير متقطعة من خطوات السلطة أو تدرجها والتي تشكل ترتيباً هيراركياً يتواجد في كل أنواع التنظيم .

ويمكن لأعضاء المنشأة تفهم السلطة التنفيذية بسهولة . فالرئيس يزاوئ سيطرة ورئاسة مباشرة على المرؤوس ، وهذه العلاقة هي أساس السلطة التنفيذية . وبالتالي فإن علاقة السلطة تكون خطاً مباشراً بين الرئيس والمرؤوس . ويعرف كل عضو بسهولة من يستلم الأوامر وأمام من يكون مسئولاً . والشخص صاحب السلطة التنفيذية يكون مسئولاً عن عمل وحدته ومسئولتها المباشرة في تحقيق أهداف المنشأة . ولذا يطلق على السلطة التنفيذية أحياناً اصطلاح السلطة التشغيلية المباشرة . وهنا نتخذ القرارات بسرعة حيث أن كل مدير يتمتع بسلطة كاملة على منطقة المعينة ولا يرجع إلى رئيسه المباشر أو فرض المشاور إلا إذا استدعت الضرورة ذلك .

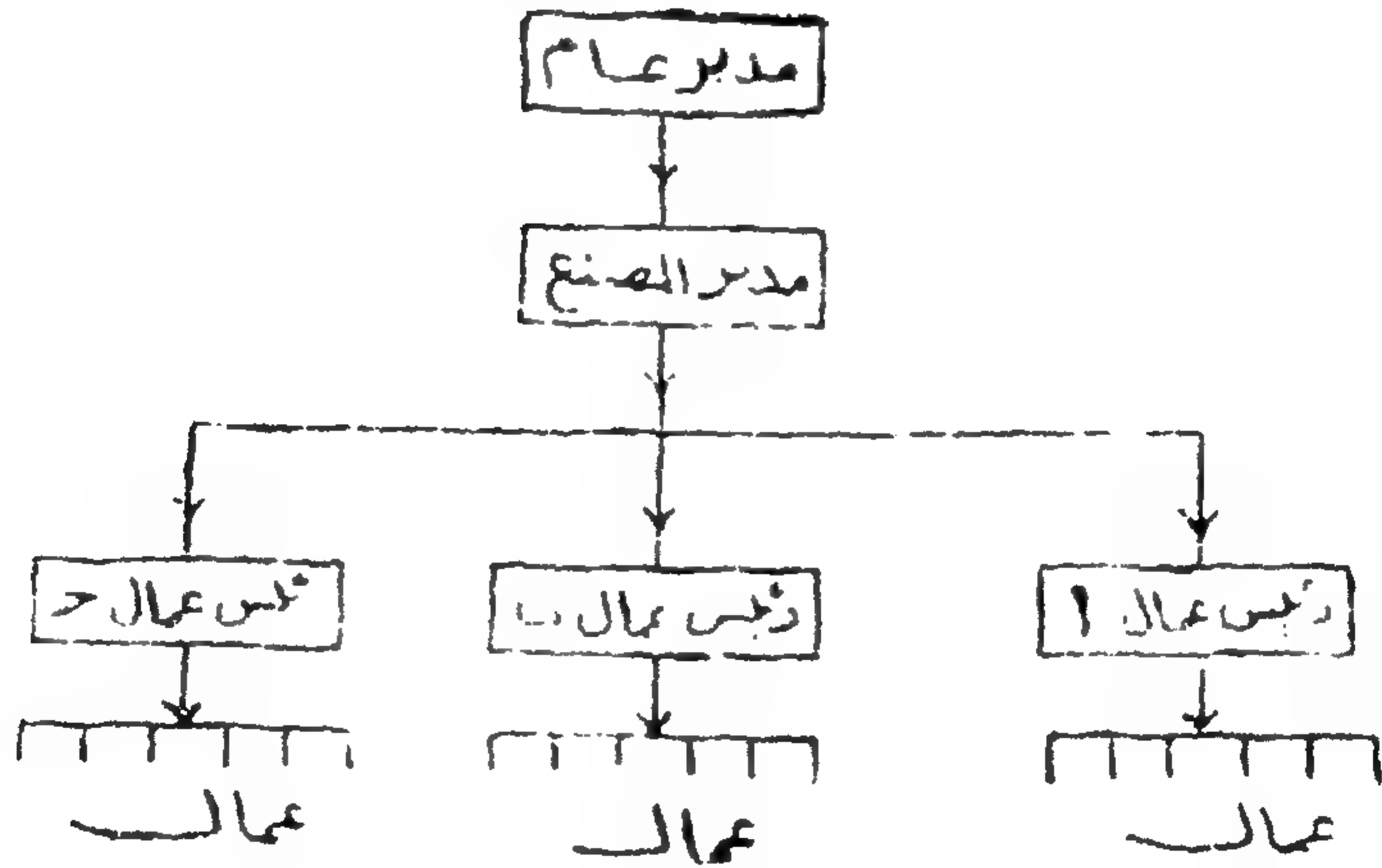


## هيكل التنظيم التنفيذي :

عندما تستخدم السلطة التنفيذية فقط ، فإن هيكل التنظيم يكون تنفيذياً . وفي هذه الحالة يكون الهيكل خالياً من الادارة الاستشارية أو الاخصائيين الاستشاريين . ويشمل كل المديرين بالعمليات التي تساعد بطريقة مباشرة على تحقيق أهداف المنشأة . ويكون كل مدير تنفيذي مسئولاً عن كل الأنشطة داخل وحدته المعنية . فعلى سبيل المثال ، يقوم بجدولة العمل ، وبالتعيين والفصل ، وحسبة التكاليف ، ورقابة الجودة . وينتشر استخدام هذا النوع من التنظيم في المنشآت الصغيرة ، وخاصة متاجر التجزئة والمصانع التي تستخدم عدداً محدوداً جداً من العاملين ، ويوضح الشكل رقم (٦-٢) مثل هذا النوع من التنظيم . ويمتاز التنظيم

### الشكل رقم (٦ - ٢)

#### هيكل تنظيم تنفيذي



التنفيذي بمزايا لها أهميتها ومنها الآتي :

- ( ١ ) سرعة اتخاذ القرارات .
- ( ٢ ) التحديد الواضح للواجبات .
- ( ٣ ) تقديم فرصة ممتازة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة .

( ٤ ) وضوح علاقات السلطة وصهولة فهمها .

وبالرغم من ذلك فإن النزع التنفيذي لميكمل التنظيم ينطوى على عيوب موروثة فيه ومنها الآتى :

( ١ ) إرهاق الإداريين بالعديد من الواجبات .

( ٢ ) عدم استخدام التخصص .

( ٣ ) صعوبة إحلال أعضاء الإدارة .

( ٤ ) عدم إعطاء الوقت أو الجهد الكاف لأنشطة عامة مثل التخطيط الإدارى،

والبحث والتطوير، والمقاييس الرقابية الشاملة .

وللتغلب على هذه العيوب يمكن إضافة بعض التعديلات بحيث لا يقتصر الأمر

على السلطة التنفيذية بل تستخدم أيضاً السلطة الاستشارية . وينتج عن

علاقات السلطة في هذه الحالة ما يعرف بهيكل التنظيم التنفيذي والاستشارى

Line and staff أو النوع المشترك . ولكن قبل مناقشة علاقات السلطة في

ظل هذا النوع من هيكل التنظيم ينبغى أولاً الإشارة إلى بعض الحقائق المتعلقة

بالسلطة الاستشارية .

#### السلطة الاستشارية Staff Authority

إن مفهوم السلطة التنفيذية يتمشى مع مفهوم السلطة السابق لنا دراستنا

بالتفصيل . فصاحب السلطة هنا له الحق فى اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ أشياء

( أو عدم تنفيذها ) . وفى هذه الحالة لا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض

تنفيذها . ولكن هناك نوع آخر من السلطة يطلق عليه تجاوزا ، السلطة الاستشارية،

وهذه السلطة هى أيضا علاقة وإمكانها استشارية فى طبيعتها . فصاحب السلطة

الاستشارية لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمه من اقتراحات أو توصيات .

أما إذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات فإنها تصدر باسمه ومن ثم

تصبح في هذه الحالة أوامر لا يجوز رفضها . وبالتالي فإن علاقات السلطة الاستشارية هي تلك العلاقات التي تستخدم لمساعدة علاقات السلطة التنفيذية .

وفي ضوء الشرح السابق يتضح أن هيكل التنظيم ما هو إلا خط متفرد ولا يمكن أن يكون خلاف ذلك . وهذا الخط المتفرد هو سلسلة السلطة التنفيذية . وأي واجب في التنظيم لا يمكن تحديده كحلقة حقيقية في سلسلة السلطة أي في عملية التدرج يعتبر وظيفة مساعدة للسلطة التنفيذية التي تناسب في الخط الأساسي . ومعنى ذلك أن كل وظيفة استشارية يجب أن تعتمد على السلطة التنفيذية في وجودها ، ولا يمكن أن تظهر هكذا من نفسها في التنظيم دون السلطة التنفيذية التي هي الأساس . ولذا لا نجد هيكل التنظيم الاستشاري فقط ، ولكن عند استخدام السلطة الاستشارية فإن التنظيم يصبح مشتركاً أي تنفيذي واستشاري .

#### التنظيم التنفيذي والاستشاري : Line and Staff :

إن معظم المنشآت يجب عليها أن تعمل في جو من التعقيدات المتزايدة والتقدم المستمر في المعرفة والتكنولوجيا . وإذا أضفنا إلى ذلك نمو المنشأة وتوسعها يصبح من الضروري التخفيف من عبء أعضاء الإدارة من أصحاب السلطة التنفيذية وذلك بأن نرفع عن كاهلهم بعض الواجبات المعينة . يضاف إلى ذلك الاعتراف المتزايد بالحاجة إلى أخصائيين معينين . ونجد الآن مكاناً في هيكل التنظيم لأخصائيين مثل الخبير في وضع مستويات العمل ، والمستشار للقانوني ، وخبير الضرائب ، والعالم الباحث ، ومستشار العلاقات العامة ، ولا شك أن الغرض الأساسي من وجودهم هو إعفاء المديرين التنفيذيين من بعض واجباتهم المعينة لكي يكونوا أكثر قدرة على تركيز جهودهم على الأنشطة التي تعمل مباشرة على تحقيق أهداف المنشأة . وعلى هذا فإن السلطات التنفيذية يتم تعديلها ، كما أن التفويض الجانبي للسلطات من المديرين التنفيذيين يصبح ضرورياً . ويبقى خط السلطة هو الطريق

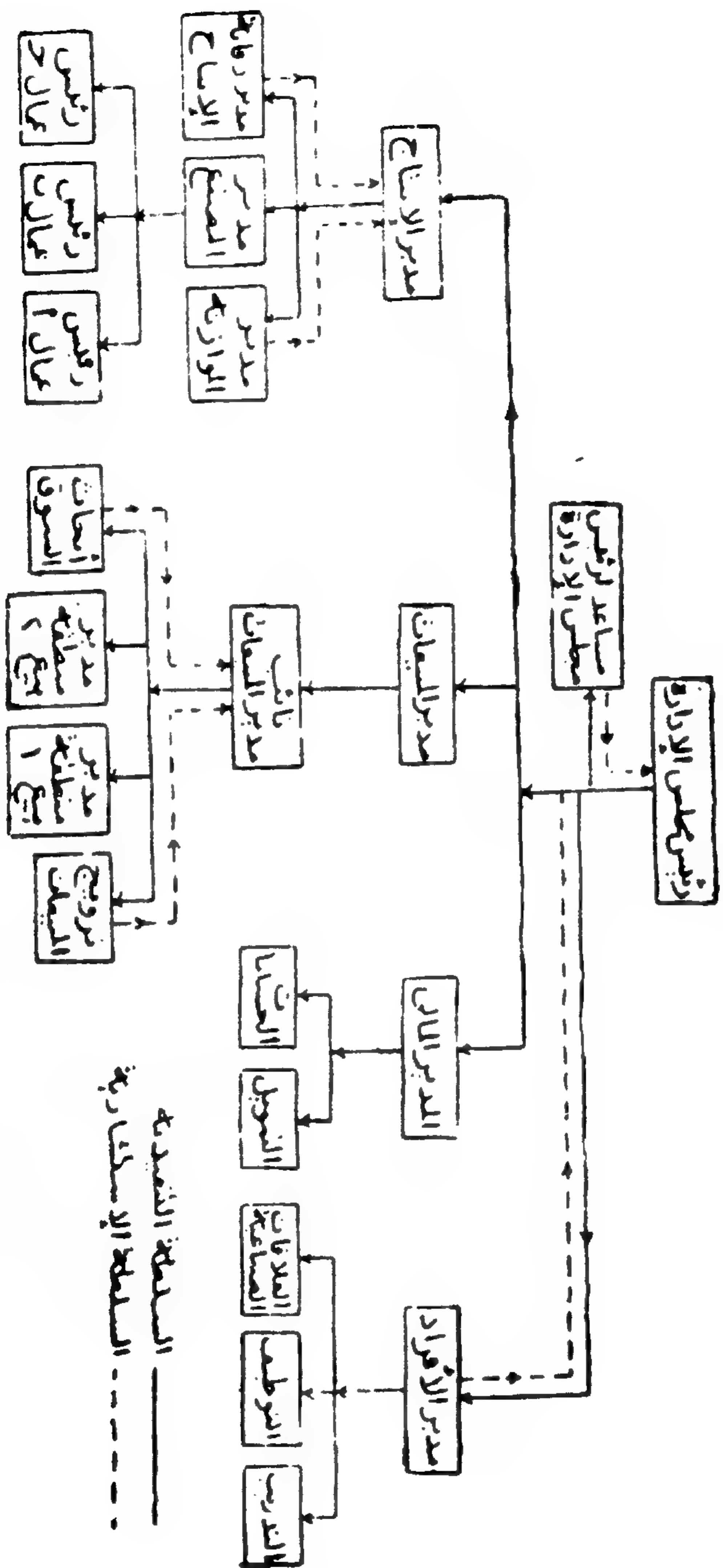
أو المملك الوحيد للأوامر أو لأداء العمل. ويتكون هذا الخط المنفرد من علاقات السلطة بين المديرين التنفيذيين أى أصحاب السلطة التنفيذية . وبصفة عامة فإن معظم المديرين الاستشاريين لا يزالون سلطتهم الاستشارية خلال قنوات السلطة التنفيذية ، بل إلى خط السلطة . وهذا ماسبق لنا قوله من أن الاستشارى لا يصدر الأوامر بل يرفع توصياته إلى التنفيذى الذى يصدر هو الأوامر .

ويحاول المديرون الاستشاريون سلطتهم الاستشارية الصحيحة لمساعدة المديرين التنفيذيين على تحقيق أداء العمل . أما ما هو المدير التنفيذى وما هو المدير الاستشارى فيتوقف على نوع السلطة الممنوحة . فالسلطة التنفيذية تشير إلى المدير التنفيذى ، والسلطة الاستشارية إلى المدير الاستشارى . وتودى السلطة التنفيذية - كما سبق وأن رأينا - إلى ظهور التنظيم التنفيذى . ولكن استخدام السلطة الاستشارية يعدل من التنظيم التنفيذى ويجعله تنظيما تنفيذيا واستشاريا وهو النوع الذى نجده فى معظم المنظمات .

وبين الشكل رقم ( ٦ - ٣ ) هيكل تنظيم تنفيذى واستشارى . ويمتد الجزء لتنفيذى من هذا الهيكل - والذى يمثل السلطة التنفيذية - من رئيس مجلس الإدارة متجها لأسفل خلال الوحدات التنظيمية الجوهرية الثلاث :

- ( ١ ) إلى مدير الإنتاج ، ومدير المصنع ، ورؤساء الممال الثلاثة .
  - ( ٢ ) إلى مدير المبيعات ، ونائب مدير المبيعات ، ومديرا منطقى البيع .
  - ( ٣ ) إلى المدير للمالى ، والتمويل ، والحسابات .
- وكما هو مرسوم بالشكل فإن الجزء الاستشارى يمثل مدير الموازنة التخطيطية ومدير رقابة الإنتاج تحت الإنتاج ، وترويج المبيعات وأبحاث السوق تحت نائب مدير المبيعات ومدير الأفراد المسئول أمام مجلس الإدارة .
- وأنه لمخالفة للقواعد المرسيه للسلطة التنفيذية أن يقوم مدير الموازنة بإصدار

(r-r)  $\frac{1}{2}$   $\frac{1}{2}$



میکل تنظیم کنفیڈی و اسٹواری یو وضع السلطۃ التنفیذیة والسلطۃ الاستشاریة



أوامر الى رئيس المال ( أ ) وبالمثل لا يمكن لمدير أبحاث السوق أن يصدر الأوامر الى مدير منطقة البيع .

ويوضح الشكل أيضا أن الوحدات الاستشارية يمكن أن توجد في هيكل التنظيم التنفيذي والاستشاري عند أى مستوى تنظيمي للإدارة من أعلى القمة ، حيث نجد مدير الأفراد ، الى المستويات الأقل حيث نجد مدير رقابة الإنتاج ومدير أبحاث السوق .

ومن المهم أيضا ملاحظة أنه بالرغم من أن وظيفة ما قد تكون من النوع الاستشاري في علاقتها بهيكل التنظيم بكامله ، إلا أنها يمكن أن تكون من النوع التنفيذي للتنظيم إذا نظر إليها على حدة وفي حد ذاتها . فمثلا في الشكل رقم ( ٦-٣ ) نجد أن مدير الموازنة التخطيطية يؤدي وظيفة استشارية وذلك من وجهة نظر هيكل التنظيم ككل . ولكن قيامه بأداء هذه الواجبات الاستشارية قد يستلزم خدمات اثنين من المساعدين يعمل مع كل واحد منها أربعة من الكتيبة ( هذه المعلومات لا تظهر في الشكل رقم ٦ - ٣ ) . وبالتالي إذا نظرنا فقط الى مجموعة الموازنة هذه كوحدة ، فإن مدير الموازنة يكون مديراً تنفيذياً ، أما لو أخذنا في الاعتبار الهيكل التنظيمي ككل ، فإن مدير الموازنة يكون مديراً استشارياً . وسلطته التنفيذية داخل حدود وحدته التنظيمية - أى حقه في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الى مساعديه الاثنين - هي كل ما يملكه من سلطة تنفيذية أو سلطة أمر .

وهذه الهوية أو الصفة المزدوجة قد تسبب لبساً لدارسي التنظيم . ولتجنب هذا اللبس فن المفيد استعراض الممـال الذي تقوم به الوحدة التنظيمية من وجهة نظر الاهداف الرئيسية للنشأة . فإذا كانت السلطة على هذه الأنشطة ترتبط مباشرة بتحقيق هذه الاهداف ، فإن الوحدة تكون تنفيذية . وبالعكس ، إذا كانت السلطة على هذه الأنشطة ترتبط بطريقة غير مباشرة بتحقيق الاهداف

الرئيسية فإن الوحدة تكون إستشارية. وفي الحالة الأخيرة فإن الهدف قد يكون تحقيق أغراض مساعدة أو ثانوية والتي تساعد بدورها على تحقيق الأهداف الرئيسية .

#### دور المساعد الاستشاري Staff Assistant :

من الاتجاهات الحديثة في المنشآت الكبيرة قيام المديرين التنفيذيين وخاصة في المستويات العليا بتعيين مساعدين إستشاريين لمعاونتهم . وينطوي عمل هذا الاستشاري على مساعدة رئيسه في تخطيط و/ أو الإشراف على نشاط الآخرين . أى المساعدة في العمل الذي يفنى على الرئيس القيام به شخصيا إذا توافر له الوقت والمعرفة المتخصصة . أى بعبارة أخرى أن المساعدين الاستشاريين يعملون كامتداد لشخصية رئيسهم المدير التنفيذي .

وقد تنطوي واجبات المساعد الاستشاري على كل أو بعض الواجبات الآتية :

- ١ - تجميع الحقائق .
- ٢ - تلخيص الحقائق وتفسيرها .
- ٣ - التوصية بما يجب عمله .
- ٤ - مناقشة الخطط المقترحة مع المديرين الآخرين والحصول على موافقتهم أو على أسباب رفضهم .
- ٥ - إعداد الأوامر المكتوبة وغيرها من المستندات الضرورية لوضع الخطة موضع التنفيذ .
- ٦ - توضيح وشرح الأوامر الصادرة .
- ٧ - ملاحظة العمليات الفعلية للتأكد من نجاح الأوامر الصادرة في تحقيق النتائج المرغوبة .

٨ - تشجيع تبادل المعلومات بين الرؤساء التشغيليين لزيادة التنسيق الاختياري .

٩ - البدء في التمكن في الخطط الجديدة على أساس النتائج الفعلية والظروف المتوقعة .

١٠ - تزويد أعضاء الجماعة بالمعلومات والنصائح المتعلقة بأداء الواجبات المبرودة لهم .

ونلاحظ أن كل هذه الواجبات هي في الحقيقة من المظاهر التخطيطية والتوجيهية والرقابية ، والتي إذا لم يعمد بها المدير التنفيذي الى مساعدته أو مساعدته الاستشاريين لتعين عليه القيام بها بنفسه .

**متى يكون استخدام الاستشاريين مرغوباً :**

من دراسة الحالات المختلفة التي يستخدم فيها الاستشاري يمكن القول بأن استخدامه يكون مرغوباً فيه عندما :

(١) تكون واجبات المدير التنفيذي تفوق طاقته لتنفيذ هذه الواجبات بطريقة جيدة ، إما بسبب قلة الوقت المتاح له وقلة حيويته أو بسبب أن هذه الواجبات تستلزم معرفة متخصصة لا يمتلكها .

(٢) لا يستطيع المدير التنفيذي تخفيف هذا العبء عن طريق التفويض لمؤوسيه بسبب : ( أ ) أن توحيد أو تنسيق العمل في عدة وحدات تشغيلية قد يكون مأمراً بصفة خاصة ، أو ( ب ) أن الفاعلية يمكن زيادتها عن طريق إسناد العمل إلى أخصائي ، أو ( ج ) أن المؤوسين ينقصهم الوقت أو القدرة على القيام بنصيب أكبر في تخطيط أعمالهم أو العمل بفاعلية مع إشراف أقل .

وبالرغم من هذا ينبغي أن نتذكر أن استخدام الاستشاري ينطوي أيضاً على عيوب منها :

(١) كثيراً ما يترتب على استخدام الاستشاريين زيادة النفقة الإدارية ولذا فقبل إنشاء مركز في التنظيم للاستشاري يجب مقارنة التكلفة الإضافية بالمزايا التي يمكن تحقيقها من وراء استخدامه .

(٢) يؤدي استخدام الاستشاري الى زيادة تعقيد العلاقات التنظيمية ، ولا يرجع هذا التعقيد فقط الى زيادة عدد العلاقات ، بل الى صعوبة تحديد وتعريف المركز المعين للرجل الاستشاري وما يصاحب ذلك من سوء الفهم . يضاف الى ذلك أن الكثير من الناس لا يقبل الاستماع الى النصائح أو التوصيات التي تصله من أشخاص لا ينظر اليهم كرؤساء .

#### شروط العمل الناجح للاستشاريين :

نظراً لأن استخدام الاستشاريين يعتبر من الترتيبات المعقدة نسبياً في التنظيم الإداري ، فلا بد من مراعاة الدقة لكي يكون الاستخدام فعالاً ومفيداً . وبالإضافة الى التأكد من أن فكرة الاستشاريين مفهومة ، وأن الأشخاص المناسبين قد اختيروا لشغل المراكز الاستشارية ، هناك عدد من النقاط التي ينبغي أخذها في الحسبان لضمان نجاح عمل الاستشاري والتي من بينها الآتي :

##### ١ - تيسير حصوله على المعلومات الضرورية :

إذا كان على الاستشاري أن يخدم كامتداد لشخصية رئيسه ، فيجب أن يكون على معرفة تامة بهذه الشخصية . ولذا إن لم يكن على اتصال مستمر برئيسه فإن يتعرف على طبيعة وأنواع المعلومات التي يحتاجها الرئيس ، كما أنه سيكون في مركز ضعيف لا يستطيع معه شرح وجهة نظر رئيسه بالنسبة للوضوح المعين

للأشخاص الآخرين في المنشأة . ولذا يقع على الرئيس التزام بضرورة استقبال مساعديه الاستشاريين للتناقش معهم وإشراكهم في معلوماته وآماله وخططه .

ومن الناحية الأخرى يلزم الاستشاري المعلومات التشغيلية المتعلقة بالواجبات المنوطة له . ومن ثم ينبغي أن يكون هناك اتصال سهل وسريع بينه وبين الرؤساء التنفيذيين الذين يجب عليهم تشجيع تدفق مثل هذه المعلومات الى الاستشاريين . والاتصالات الشخصية غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية لحصول الاستشاري على المعلومات الضرورية . ولذا يقال أن تدفق المعلومات يعتمد على العلاقات الاجتماعية أكثر من إيمانه على التصميم التنظيمي .

#### ٢ - استشارته قبل إتخاذ القرار :

إن فاعلية الرجل الاستشاري تتوقف على مدى إسنارة الرئيس له قبل إتخاذ القرار الممين . فالاستشاري يحتل مركزه أصلاً لتقديم رأيه ومشورته ونصيحته إلى رئيسه حتى يمكن الأخير أن يستفيد منها عن طريق إتخاذ القرارات السليمة . هذا بالإضافة إلى أن الاستشاري يستطيع أن يخفف من أعباء رئيسه ويعفيه من ضرورة الاهتمام بتفاصيل العمليات .

#### ٣ - قيامه بالمبادرة :

هناك وجهتين للنظر إلى المبادرة التي ينبغي على الاستشاري إتخاذها . وتنادى الأولى بأن الاستشاري ينبغي أن يكون جاهزاً لتقديم المساعدة عندما يتطلب منه بذلك ، وهذا الطلب قد يأتي من رئيسه أو من الوحدة التشغيلية . أما وجهة النظر الثانية فتتقضى أن الاستشاري نفسه هو الذي يبدأ بالعمل . وهنا ينبغي أن يكون ملأً إماماً كاملاً بتفاصيل منطقة عمله ، ومن ثم يتوقع منه معرفة أي



خطأ يحدث فيها ويبدأ - بدون انتظار طلب من رئيسه - في دراسة الاجراءات التصحيحية .

#### ٤ - القبول الاختياري لتوصياته :

يقوم الاستشاري بتقديم توصياته لكل من رئيسه والاداريين التشغيليين الذين يعملون تحت إشراف هذا الرئيس. وحتى تكون هذه التوصيات فعالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق والتنفيذ ومتكاملة مع إجمالى الأعمال التشغيلية . وفي معظم الحالات يجب أن تلقى هذه التوجيهات القبول الاختياري من جانب المديرين التنفيذيين ، ولا تتخذ شكل الأوامر إلا في حالة صدورها من جانب الرئيس. ونظراً إلى أن الرجوع إلى السلطة التنفيذية وإصدار الأوامر لا يلبى إليه إلا كحل أخير ، فينبغى على المساعد الاستشاري أن يعتمد أساساً على الفوز بالقبول الاختياري لأرائه ونصائحه وتوصياته . ولا يخفى عنا أن الحكمة في ذلك هي أن النجاح في تنفيذ التوصيات يتوقف على مدى تعاون المنفذين الذي يعتمد بدوره على مدى قبولهم لها . والاستشاري الناجح هو الذى يتمكن من دبيع أفكاره وتوصياته أو جعلها كأنها من بنات أفكار المديرين التنفيذيين ، تاركاً الحقائق تتكلم عن نفسها ، وفاقاً في الخلفية كفرده كل غرضه هو مساعدة الآخرين على القيام بعملهم بنجاح .

#### السلطة الوظيفية Functional Authority

السلطة الوظيفية هي تلك السلطة التي تفرض لفرد أو إدارة بمخووض عمليات أو تصرفات أو سياسات محددة أو غيرها من الأمور المتعلقة بأنشطة تتم بواسطة الافراد في إدارات خلاف الإدارة المفوض اليها هذه السلطة . أى أنها السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها الى الإدارات الأخرى وليس بحكم

كونه رئيسا عليها كما هو الحال في السلطة التنفيذية . وإذا أتبع مبدأ وحدة الرئاسة بدون استثناء ، فإن السلطة على هذه الأنظمة كان يجب مزاوتها بواسطة المديرين التنفيذيين ، ولكن هناك عدة أسباب - منها القصور في المعرفة المتخصصة ، والقصور في القدرة على الاشراف على العمليات ، وخطر التفسيرات المتنوعة للسياسات - تشرح لماذا لا يسمح أحيانا لمؤلاء المديرين في مزاولة هذه السلطة . وفي مثل هذه الحالات ، فإن المدير التنفيذي قد يعني من هذه السلطة المحدودة ، مع تفويض مدير في إدارة أخرى سلطة متخصصة أى ، وظيفية ، القيام بهذه الأنشطة بطريقة سليمة .

ولا يقتصر تفويض السلطة الوظيفية على مديري نوع معين من الإدارات . فهذه السلطة قد يزاوئها رؤساء الإدارات التنفيذية أو مديري الإدارات الاستشارية ، ولكنها في أغلب الحالات تفوض إلى الإدارات الاستشارية نظراً لأنها تتكون من إخصائين يمتلكون المعرفة المتخصصة المطلوبة .

#### تطور السلطة الوظيفية :

سبق وأن رأينا أن الإخصائي الاستشاري يقدم النصيحة أو الاقتراحات أو التوصيات لرئيسه التنفيذي ، والذي قد يقبلها ومن ثم يصدرها كتعليمات توجه إلى أسفل في هيراركية التنظيم . وعادة يحدث أول تعديل أو تغيير في هذه العلاقة عندما يقوم الرئيس بتفويض الاستشاري سلطة الاتصال المباشر لهذه المعلومات والنصائح والاقتراحات إلى مسؤولي الرئيس ، فشلاً قد يسمح للمساعد الاستشاري لرئيس مجلس الإدارة بالاتصال مباشرة بمديري الإدارات التشغيلية وإبلاغهم بالنصائح والمعلومات المتعلقة بكيفية معالجة المشكلات المعالية ، هذا بدلاً من تقديم هذه المعلومات والنصائح أولاً إلى رئيس مجلس الإدارة ومنه تنساب

خلال خط السلطة إلى المديرين التنفيذيين . ولا شك أن هذا يوفر من وقت رئيس مجلس الإدارة وجهده . كما يترتب عليه أيضا سرعة اقتضار المعلومات .

ويحدث التعديل الثاني في هذه العلاقة عندما يسمح للأخصائي الاستشاري ليس فقط بإيصال المعلومات والنصائح إلى المديرين التنفيذيين ، بل بالتشاور معهم وأن يشرح لهم كيف ينبغي استخدام هذه المعلومات أو كيف يجب وضع هذه التوصيات موضع التنفيذ ، فثلا قد يطلب رئيس مجلس الإدارة من مساعده الاستشاري أن يقدم النصيحة للمديرين التنفيذيين بخصوص إجراءات معينة. ومن الواضح هنا أنه من مصلحة الجميع أن يقوم الرجل الاستشاري بإعطاء الأوامر إلى الأشخاص المسؤولين عن هذا النشاط ، ولكن قيامه بإصدار الأوامر يتطلب في هذه الحالة موافقة الإداريين التنفيذيين الذين يهمهم الأمر على ذلك . فإذا رفضوا السماح له بذلك فليس أمام الاستشاري إلا اللجوء إلى رئيسه لكي يصدر التعليمات والأوامر اللازمة . وحتى الآن ، رغم التغيرات السابقة فإن الأخصائي مازال يعمل كاستشاري ولا يتمتع إلا بالسلطة الاستشارية .

أما التحول إلى السلطة الوظيفية فيتحقق عندما يفوض المساعد الاستشاري سلطة محددة لتحديد العمليات أو طرق العمل أو حتى السياسة التي ينبغي اتباعها في كل الوحدات التنظيمية التي يهملها الأمر سواء كانت تنفيذية أو استشارية . ومساعد رئيس مجلس الإدارة - على سبيل المثال - الذي كان له من قبل أن ينصح فقط ، فقد يمنح الآن سلطة محدودة للإشراف على أنشطة متخصصة في الجزء التنفيذي من التنظيم . وهو في هذه الحالة لا يقتصر على مجرد تقديم النصح لرئيسه أو للمديرين التنفيذيين المرؤوسين لرئيسه ، بل يمكنه الآن أن يصدر التعليمات المحددة للإجراءات المعينة .

وأخيراً ينبغي أن نلاحظ أن هذه السلطة الوظيفية متخصصة وتتفقد بأنشطة أو وظائف معينة . فثلا مدير الحسابات قد يمنع سلطة ، ليست للتوصية ، بل لتحديد نوع السجلات المحاسبية التي يجب أن تحتفظ بها مناطق البيع أو المخازن . ورغم تلقي مدير منطقة البيع مثل هذه التعليمات من مدير الحسابات ، فإنه مازال أساساً خاضعاً لأوامر وإشراف ورقابة رئيسه التنفيذي أى مدير المبيعات . وكذلك الحال بالنسبة لأمين المخزن الذي مازال أساساً مسؤولاً لمدير المخازن .

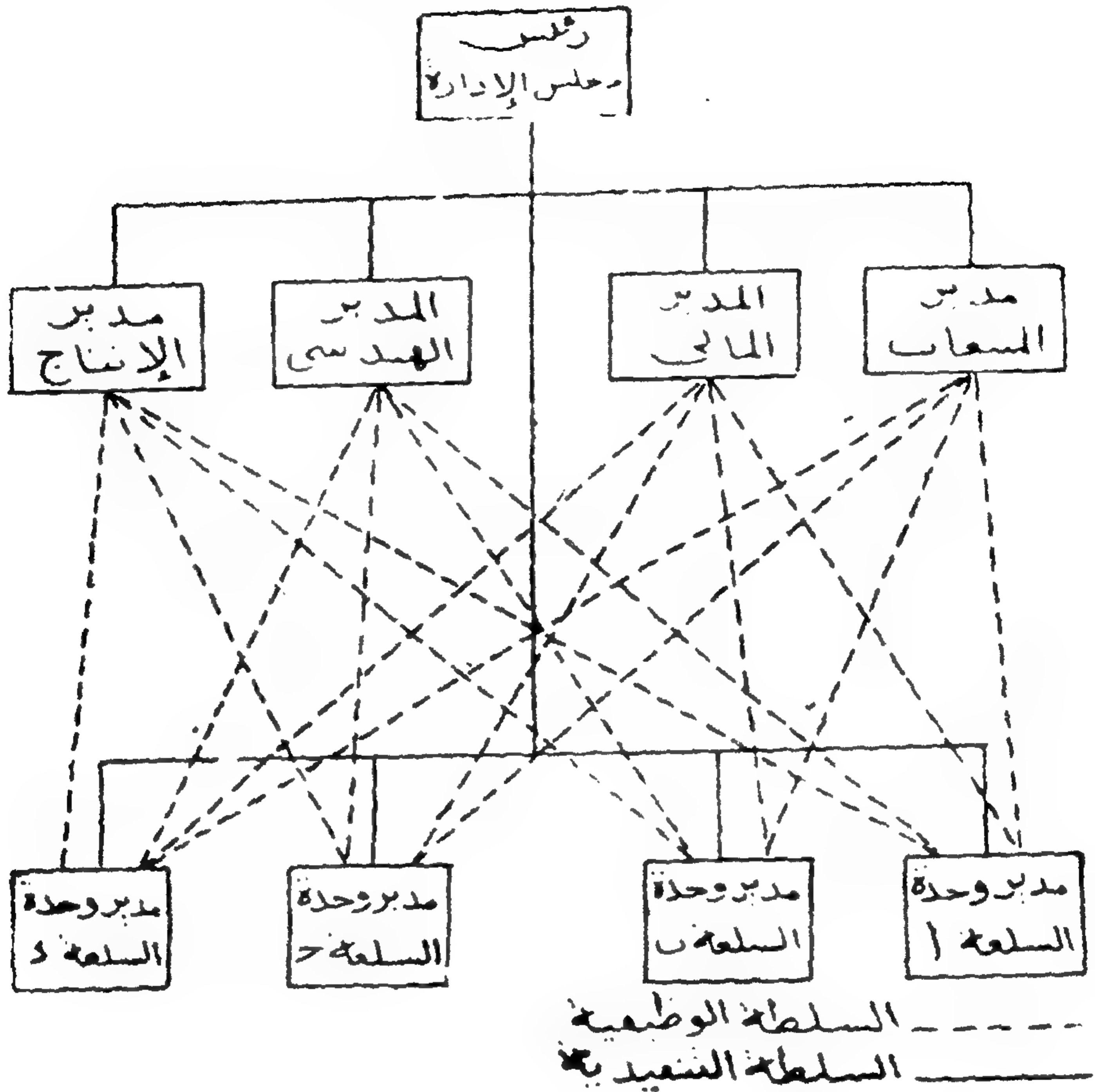
### السلطة الوظيفية كما يزاوئها المديرين التنفيذيين :

أحياناً يكون لرؤساء الإدارات التشغيلية أسباب قوية للسيطرة على بعض طرق العمل أو العمليات في إدارة تنفيذية أخرى فثلا قد يحصل مدير إدارة المبيعات على سلطة وظيفية على مديري الإنتاج وذلك فيما يتعلق بمجدولة طلبات العملاء أو تعبئة المنتجات .

وعندما تكون المنشأة منظمة حسب السلع ، أى أن هناك وحدات تنظيمية لكل سلعة ، فإن مديري هذه الوحدات قد يخضعون لسلطة وظيفية يزاوئها مديرون آخرون . ولأغراض إدارية عديدة أهمها التنسيق ، فإن جميع وظائف البيع والإنتاج والتمويل وغيرها والمتعلقة بالسلعة المعنية قد توضع تحت رئاسة مدير الوحدة السلعية الذي قد يكون مسئولاً مباشرة أمام رئيس مجلس الإدارة . وهنا نجد أن بعض المديرين التنفيذيين في القمة والذين يشرفون على الوظائف الرئيسية في المنشأة لا يتمتعون بسلطة تنفيذية مباشرة على مديري وحدات السلع . ولكن التأكيد من أن سياسات البيع أو السياسة المالية تتبع بطريقة سليمة في هذه الوحدات ، فإن مديري القمة السابق ذكرهم قد يمنحون سلطة تنفيذية كما يظهر في الشكل رقم ( ٦ - ٤ ) .



الشكل رقم (٦-٤)  
السلطة الوظيفية للادارات التنفيذية



فيود على استخدام السلطة الوظيفية :

ان فهم طبيعة السلطة الوظيفية شيء ومعرفة متى تستخدم شيء آخر . ولذا فعند التطبيق العمل للسلطة الوظيفية يجب الإلمام بمزاياها وحدودها . ونظراً لان مناقشتنا السابقة كانت الى جانب استخدام السلطة الوظيفية ، فاننا سنبدأ بالنظر الى أخطارها الرئيسية ، وحيوب استخدامها والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي :



### ١ - زيادة العبء على الأشخاص التشغيليين :

ان التعليمات والامور التي تأتي من عدة مديرين وظيفيين قد تزيد من العبء الواقع على الأشخاص التشغيليين . يضاف الى ذلك أن هذه الامور قد تتعارض مع بعضها البعض مما يزيد من ارهاقهم .

### ٢ - اضعاف نفوذ المدير التنفيذي :

أن التوسع في استخدام السلطة الوظيفية يميل الى اضعاف نفوذ الاداري التنفيذي . وعندما تزيد الامور الآتية من الاختصاصيين الوظيفيين ، فمن الطبيعي أن ياجأ اليهم رجل التشغيل لغرض التفسير والتوضيح وللحصول على نصائحهم ومساعدتهم لتنفيذ هذه التعليمات . ولا شك أن هذا يقلل من سلطة المشرف التنفيذي ويضعف من مركزه الأدبي بين مرفوضيه .

### ٣ - ادارة أو توفراطية غير مرنة .

قد يؤدي استخدام السلطة الوظيفية الى ادارة أو توفراطية غير مرنة . فحيث أن الشخص صاحب السلطة الوظيفية يمكنه النطاق بسلطه رئيسه الذي فوضه اياها فإنه عادة ما يقع تحت اغراء الاعتماد على إصدار الامور الرسمية بدلاً من الحصول على الموافقة الاختيارية .

### ظروف تلائم استخدام السلطة الوظيفية

يتضح من دراسة القود السابقة أن معظم الصعوبات تظهر عندما تمنح السلطة الوظيفية امدد اداريين مختلفين ، وعندما تعطى جزءاً كبيراً من اعمال عمل الشخص التشغيل . والسلطة الوظيفية كثيراً من الطرق التي تستخدم اقصر طريق تعمل بمساعدة عندما تستخدم استخداماً مفرطاً ، ولماكنها عندما تتبع كأساس أول

الإدارة فإنما تسبب السكت من اللبس . التخطيط . وعلى هذا فإن السلطة الوظيفية  
تعمل بطريقة سليمة في ظل الظروف الآتية :

١ - عندما تغطي جزءاً صغيراً من إجمالى العمل التشغيل :

وهذا الجزء قد يكون غير هام مثل المحصن الطبى لعمال المصنع أو السجلات  
المحاسبية بفروع البيع ، أو قد تكون الإجراءات التفصيلية التى ينفى اتباعها  
عند تنفيذ خطة سبق للاتفاق عليها بواسطة المدير التنفيذى ، ومثال ذلك المخاطر  
التي تقع عند تقييم العاملين أو عند توزيع الإعلانات على الصحف .

٢ - عندما تكون للمعرفة الفنية أو المتخصصة والمحتاج اليها من النوع الذى  
لا يمكنه المديرين التشغيليين :

فلا المدير التنفيذى المادى في المنشأة الصناعية أو التسويقية قد يملكه الكثير  
من هذه المعرفة المتخصصة ، فلا لا يمكنه تقديم الشكليات الضرورية أو القانونية  
وما شابه ذلك . ومن هو يفل - مساعدة الاستشارى . وقد يجد من الافضل  
والايسر أن يمنح مساعده المتخصص - إما التعامل في هذه الأمور مباشرة .

٣ - عندما يكون من الضرورى توحيد العمل - أو على الأقل تجمعه - في  
عدة إدارات :

إن الحاجة إلى استخدام أساس موحد لتقويم المحزون السامى بالمفروع  
المتعددة ، أو الرغبة في اتباع سياسة متجانسة لمنع الالتباس في الوحدات الساميه  
المنشأة تشرح هذه النقطة .

وعند توافر اثنين من هذه الظروف على الأقل فإن استخدام السلطة  
الوظيفية قد يكون مفيداً . فهي تقدم طريقة سريعة لجلب التوجيه الذى إلى

الأشخاص التشغيليين . ومن ناحية أخرى فإن التوسع في استخدامهما قد يؤدي إلى اللبس والتخبط ، ومن ثم فإذا كان هناك شك في مدى ملائمتها فن الحكمة الرجوع إلى العلاقات الاستشارية . وإذا كان المساعد الاستشاري يتمتع بمعرفة فنية أو متخصصة ممتازة ويمكنه أيضاً الحصول على تأييد وميعة عند الحاجة ، فإنه يستطيع تحقيق نفس النتائج كما لو كان يتمتع بسلطة وظيفية ، ومرة أخرى في حالة الشك ينبغي الحذر بخصوص منح السلطة الوظيفية

## بعض المشكلات المؤثرة في كفاءة التنظيم

إذا كان قطاع التنظيم قد استحوذ على قدر وفير من اهتمامات رجال الفكر الإداري ، فإنه في مجال التطبيق تنشأ مشكلات كثيرة يمكن ارجاعها إلى الأمور الآتية :

١ - عدم مجاراة التنظيم للتغير . فقد يغيب عن النظر أهمية موازنة التنظيم للتغيرات الجوهرية الداخلية منها والخارجية ، وبالتالي تلاحظ مسيرة المشروع على طريق البناء القائم للتنظيم رغم حدوث تغييرات جوهرية في أغراضه أو خططه أو سياساته أو موارده أو نموه بصفة عامة أو في الظروف البيئية المؤثرة في كيان التنظيم ، الأمر الذي يتعذر معه قيام التنظيم بدوره في تحقيق أهداف المشروع . لذلك فإن مراجعة التنظيم وأحداث التغييرات الضرورية به أمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعايشها ويعمل في ظلها وكذلك تحركاتها المستقبلية .

غير أنه يلاحظ في هذا الصدد ان إعادة التنظيم أو مجرد اجراء تعديلات به أمر له تكاليفه ، مادية كانت أو معنوية . ومن هنا كانت أهمية الموازنة بين هذه التكاليف وبين المزايا المتوقعة من التعديل ، وكذلك أهمية توسيع نطاق تبادل الرأي والاستحوار على تقبل العاملين للأوضاع الجديدة عن اقتناع بضرورة التعديل لخدمة أغراض المشروع .

٢ - عدم الوضوح في تبين العلاقات الادارية . وتظهر هذه المشكلة بوضوح عندما يتضمن البناء التنظيمي مزيجاً من علاقات السلطة الرأسية والصلحية الاستشارية والسلطة الوظيفية دون توضيح دقيق ومحدد لمجالات السلطة والمسؤولية ونطاقها ، الأمر الذي يترتب عليه الاحتكاك والتضارب وتسبب المسؤولية .

٣ - عدم كفاءة التفويض . وقد يكون مرجع ذلك اما المغالاة في التفويض ، أو المغالاة في تجنبه ، ويترتب على المغالاة في التفويض دفع اتخاذ القرارات إلى أبعد ما يمكن في المستويات الادارية الدنيا حيث لا تتوافر الكفاءات الادارية والقدرة المناسبة على اتخاذ القرارات . لذلك فان على المدير الكفاء التنبيه إلى ضرورة الاحتفاظ بقدر مناسب من السلطة خاصة فيما يتعلق بالقرارات ذات الأثر العام على المشروع وبمجال مراقبة خطط مؤوسيه وانجازاتهم .

وعلى البقيض من ذلك ، محاولة الكثيرين الاحتفاظ بالسلطة كلها أو معظمها دون تفويض شيء منها وذلك لأسباب عديدة منها عدم درايتهم بأصول التفويض ومميزاته ، أو رغبتهم الشخصية في الاستئثار بمصدر القوة في اتخاذ القرارات ، أو عدم ثقتهم في المؤوسين ، أو خشية ضهور مجالات اتخاذ القرارات المتبقية لهم وانعزالهم عن مجريات الأمور في المجالات الأخرى ، أو عدم ميلهم نحو اعطاء فرصة التدريب على اتخاذ القرارات لغيرهم . وواضح أن معظم هذه الأمور مردها اتجاهات شخصية للمديرين ، الأمر الذي يحتم ضرورة تقويمها حتى يقوم التفويض بدوره الفعال في تحقيق كفاءة التنظيم .

٤ - اختلال التكافؤ بين السلطة والمسؤولية . من الأمور المقررة في التنظيم السليم تكافؤ السلطة والمسؤولية ، فبقدر ما يمنح الفرد من سلطة بخصوص



تحقيق واجبات معينة بقدر ما يجعلها متكافئة مع السلطة وعلى العكس من ذلك حالة ما إذا كانت المسؤولية بقدر ما يعتبر مسؤولاً عن الانجاز. ولكن يلاحظ في حالات كثيرة غياب حالة التكافؤ بين السلطة والمسؤولية ، اذ يلقي على بعض العاملين بواجبات معينة دون منحهم القدر الكافي من السلطة اللازمة لأداء هذه الواجبات . كما يحدث أحياناً أن يتمتع مدير بسلطة في حدود مقررّة دون أن يدري بقدر مسؤوليته عن انجاز الواجبات التي خول من أجلها السلطة ، أو مع درايته بها يعجز عن تقبلها أو تحملها .

وينظر البعض إلى السلطة على شكل « منظم » بمعنى أن مقدار السلطة وحدودها هي المقررة لمقدار المسؤولية وحدودها . فإذا جاءت السلطة أقل مما تستوجبه المسؤولية فإن الاتجاه الأعم يجذ الحد من المسؤولية أقل مما تستوجبه السلطة ، اذ يقتضي الأمر عادة زيادة حدود المسؤولية بحيث تصل إلى المستوى المقرر للسلطة .

هـ - تعدد الرئاسات . من المبادئ المقررة في التنظيم أيضاً مبدأ وحدة الجهة الأمرّة ، أي وجود رئيس واحد للرؤوس الواحد . غير أنه كثيراً ما يورد التنظيم في بنائه علاقات كثيرة للسلطات الوظيفية ويواجه بالتالي مشكلة التعدد الرئاسي ، حيث يجد مدير الإنتاج ، مثلاً ، نفسه مسؤولاً أمام رئيس مجلس الإدارة أساساً ، وفي نفس الوقت يتلقى تعليمات لها قوة التنفيذ من عدد آخر من المديرين ذوي السلطات الوظيفية مثل مدير الأفراد والمدير المالي ومدير المشتريات .

وإذا كان اشتغال التنظيم على مجالات للسلطات الوظيفية يرجع أساساً إلى رغبة الإدارة في الاستفادة من اقتصاديات التخصص ومهاراته كضرورة لتحقيق الكفاية ، فإن مساوي التطبيق يمكن التخفيض من حدتها عن طريق تضيق مشتملات هذه السلطات بقدر الامكان مع التعريف الدقيق لضمونها .

٦ - المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم . وتتخذ هذه الظاهرة أشكالاً متنوعة ، منها المغالاة في توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية مما لا يترك مجالاً للحركة في ظروف طارئة ، وكثرة المستويات الإشرافية بين قمة التنظيم وقاعدته مما يخل بكفاءة الاتصال ويعرقل سير العمل ، وكذلك المغالاة في تطبيق المركزية بالنسبة للوظائف المساعدة مما كان يفضل تبعيته للإدارات التشغيلية .

# أفصل السبلغ

## التنظم

( نطاق الإشراف - اللجان - الحرائط والكنففات التنظيمية )

يقصد بنطاق الإشراف *Span of Supervision* (١) عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إدارى واحد ويخضعون لسلطته. ونظرا لأن طاقة كل إدارى على الإشراف لها حدودها. فن الضرورى تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكنه الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية. وبمعتبر نطاق الإشراف من العوامل الهامة التى تقيد عدد الوحدات التنظيمية وترتيبها فى هيكل التنظيم. يضاف الى ذلك ان الوحدات التنظيمية تستخدم بسبب القيود المتعلقة بكل من القدرة الانسانية والوقت. فثلا فى المنشأة الضخمة نجد أن هناك استحالة مادية فى قيام رئيس مجلس الإدارة بالإشراف مباشرة على كل عضو فى الشركة. ومن الناحية الأخرى فإن مثل هذا الإشراف ممكن - بل ويحدث بالفعل - فى الكثير من المنشآت الصغيرة. وبالتالي فان السؤال الذى يواجهنا فى هذا المجال هو : ما هو نطاق الإشراف الفعال ؟ أو بعبارة أخرى : ما هو عدد المرؤوسين الذين يمكن للإدارى الإشراف عليهم بفاعلية ؟ حقا أن عدد المرؤوسين لو كان قليلا فى إمكان المدير الإشراف عليهم بفاعلية. ولكن هذا العدد المحدود جدا قد لا يمكنه إنجاز العمل المطلوب كما أن المدير نفسه لن يتمكن فى هذه الحالة من استخدام وقته بفاعلية. وبالعكس إذا كان العدد كبيرا جدا فإن المدير لن يجد من الوقت ما يمكنه من الإشراف على مرؤوسيه.

---

(١) يطلق على هذا المفهوم أيضا نطاق الرقابة *Span of Control* ، أو نطاق لإدارة *Span of Management* ، أو نطاق السلطة *Span of Authority*.

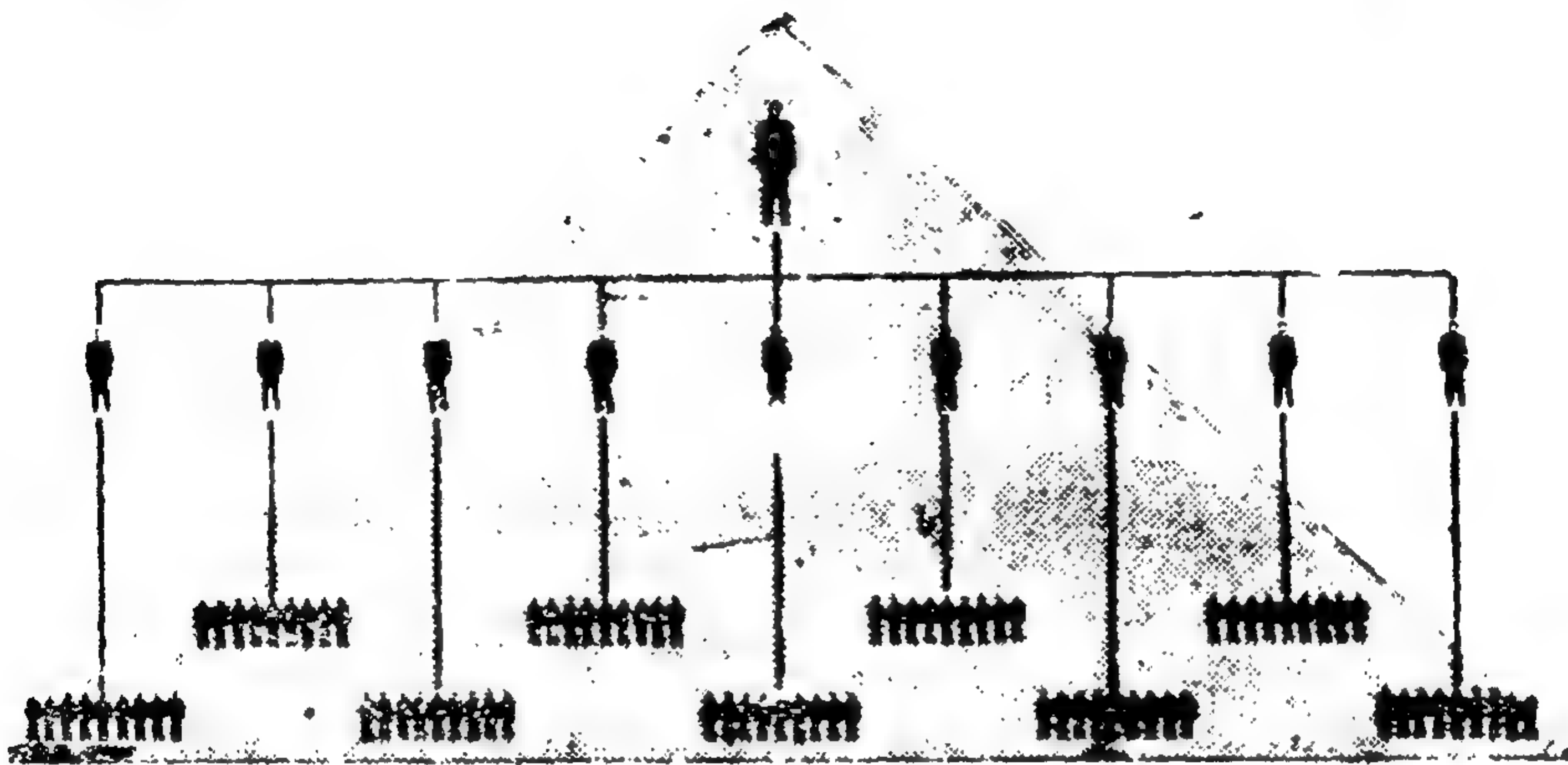
ويرى بعض خبراء الإدارة أن حجم نطاق الاشراف ينبغي أن يتراوح بين ٤ إلى ٨ في المستويات العليا من التنظيم وبين ٨ إلى ١٥ أو أكثر في المستويات السفلى . ولكننا نلاحظ أن الأبحاث التي تمت خلال السنوات الأخيرة تبين أن نطاق الاشراف مرن إلى حد ما، وغالباً ما يكون أوسع من النطاق التقليدي الذي يحدده خبراء الإدارة .

وعلى كل حال فإن مسألة نطاق الاشراف تثير مشكلة محيرة . فإذا كان من المرغوب فيه أن يكون نطاق الاشراف صغيراً، فإن عدد الرؤساء ومن المحتمل أيضاً عدد المستويات الإدارية لابد وأن تزداد بالمقارنة بنطاق الاشراف الكبير . ومن الناحية الأخرى ، إذا رغبت الإدارة في المحافظة على عدد الإداريين صغيراً فلا بد من زيادة عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف مدير واحد . ويمكن شرح ذلك بمثال لمنشأة تتكون من ٨١ عضواً ( انظر النموذج ٧ - ١ ) . فنظرياً يمكن لمدير واحد أن يشرف على كل هؤلاء العاملين ، ولكن متوسط الوقت الذي يمكنه تخصيصه لكل فرد سيكون من الصغرى لا يمكنه من إعطاء التوجيه الفعال أو حتى مجرد معرفة ما يقوم به كل فرد . وإذا قرر هذا المدير الأعلى أنه يمكنه الاشراف على تسعة مساعدين ، وأن كل واحد من المساعدين يجب أن يقتصر على الاشراف على تسعة من العاملين ، فإن عدد المديرين في هذه الحالة يصبح عشرة مع ظهور مستوى إداري جديد . ومن المحتمل أن يكون الحجم السابق لنطاق الاشراف كبيراً ، ومن ثم يقرر تخفيض عدد الرؤوسين الخاضعين مباشرة لكل رئيس إلى ثلاثة بدلاً من تسعة . ويترتب على هذا النطاق الضيق ارتفاع عدد الإداريين إلى أربعين ، كما أنه يستلزم وجود أربعة مستويات إدارية . ومن الواضح أنه في هذا المثال يكون نطاق الاشراف المثال موجود في مكان ما بين ٨١ وثلاثة ، وعند الاختيار ينبغي علينا أن نتذكر دائماً أنه بانخفاض نطاق

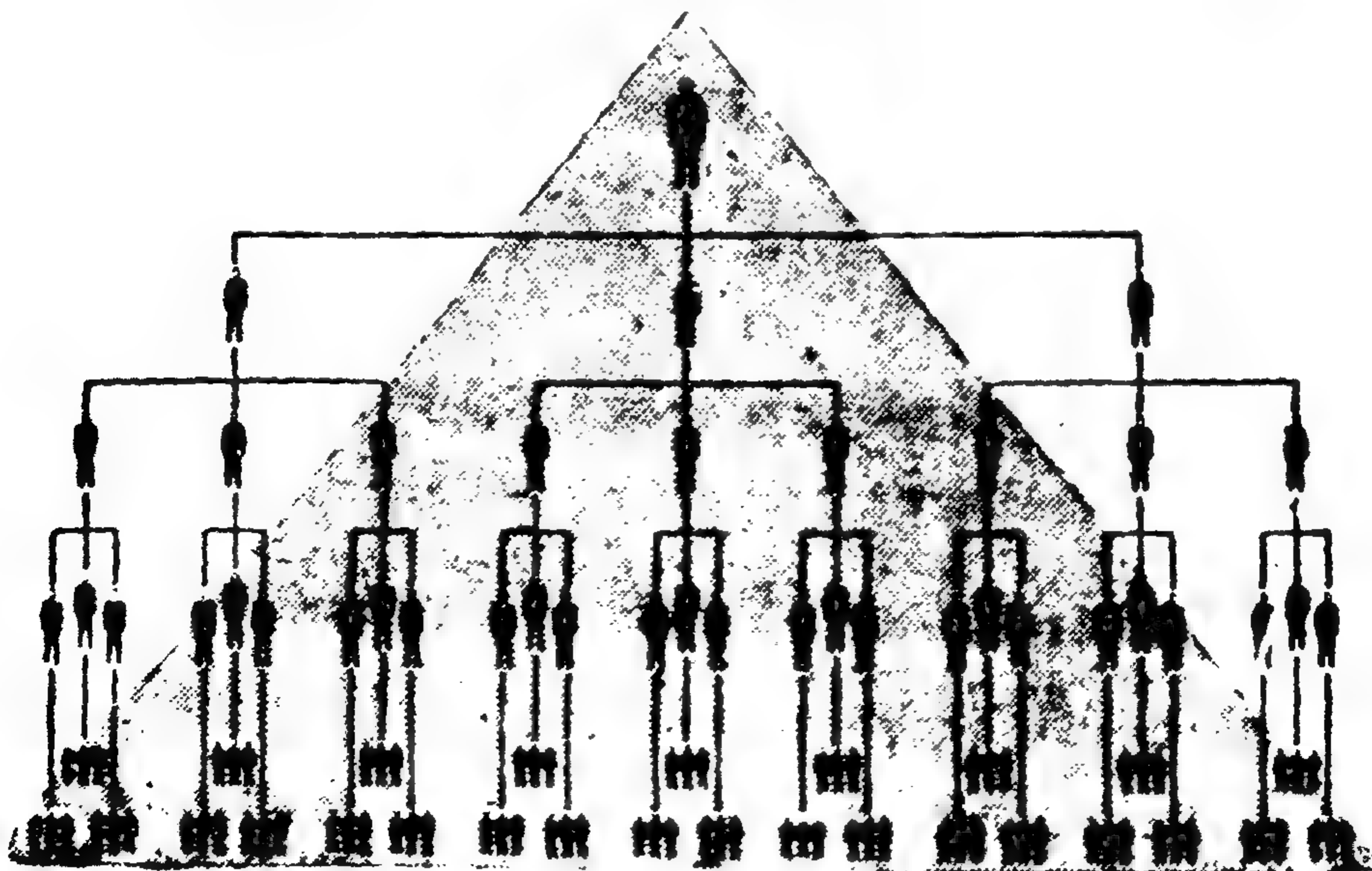
## النموذج رقم (٧-١)



(أ) نطاق من ٨١ لكل مدير : مستوى إشراف واحد ، مدير واحد



(ب) نطاق من ٩ لكل مدير : مستويان للإشراف ، ١٠ مديرين



(ج) نظرة: ٣ لكل مدير : ٤ مستويات إشراف ، ٤٠ مدد



الإشراف فان عدد المديرين يزداد وكذلك عدد المستويات الإدارية .

وفي الحياة العملية فليس من الضروري إطلاقاً أن يكون نطاق الإشراف لجميع المديرين ثابتاً وواحد . فبعض الإداريين قد يكون في قدرتهم الإشراف على ثلاثة أو أربعة أفراد فقط هذا في حين أن البعض الآخر يمكنه الإشراف على عشرة أو خمسة عشر . وعلى أي حال فان هذه العلاقة المحيطة بين نطاق الإشراف وبين عدد الرؤساء وعدد المستويات الإدارية ستكون موجودة دائماً . وعند التعامل معها ينبغي على الإداري أن يأخذ في الحسبان الأمور الآتية :

- ١ - العوامل المقيدة لنطاق الإشراف الفعال .
- ٢ - الاعتراضات التي توجه لزيادة عدد المديرين وعدد المستويات الإدارية .
- ٣ - الاعتبارات الإرشادية عند اختيار النطاق الأمثل لكل إداري .

### العوامل المقيدة لنطاق الإشراف الفعال

فيما يلي أهم العوامل التي تقيد من نطاق الإشراف الفعال :

#### ١ - الوقت والحياة :

لا شك أن هناك حد لعدد الساعات التي يمكن للفرد أن يعملها يومياً أو أسبوعياً . وبالتالي فأن ما يكون عمل يوم كامل يتأثر بشدة بالمعدات والميول ، ولكن حتى تحت ضغط ظروف الحرب فلقد وجد أن العامل العادي لم يتمكن من زيادة إنتاجه الإجمالي زيادة كبيرة عن طريق العمل لما يزيد عن ستين ساعة أسبوعياً أو أكثر .

وحتى إذا كان المدير واعياً وقادراً على تخصيص ساعات طويلة لعمله ، فان حيويته لها حدود . فبعد عدد من الساعات المركزة على العمل سيجد المدير أن

أحكامه تفقد حداثتها ، وصبره كاد يفرغ . ومن ثم يحاول تجنب المسائل الصعبة مع الميل نحو قبول أعمال أقل جودة . ومن الواضح أن مجموع العمل الجيد الذي يمكن لأى فرد القيام به في فترة معينة يكون محدوداً .

## ٢ - الطاقة الذهنية :

إن القيود على الطاقة الذهنية للفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيود الوقت والحياة . وأى فرد حاول الاشراف على جماعة من الأشخاص تتكون من ٣٠ أو ٤٠ فرداً يعرف أن مجرد العلاقات اليومية الروتينية تثير الكثير من الصعوبات ، فأحد أفراد الجماعة يرغب في فتح النوافذ بينما زميل آخر يريد إغلاق النوافذ ، وفرد آخر لم يتم طول الليل نظراً لمرض ابنه ومن ثم كان سريع الغضب ، وقد تصل طلبية مستعجلة مما تستلزم ترك ثلاثة أو أربعة من الأفراد عملهم العادي لمواجهة ما يترتب عليه توقف العمل لأشخاص آخرين . . . . . وهذا الحال يمكن .

وإن قدرة الرئيس على رؤية مثل هذه الأشياء تقل كلما زاد عدد هذه المشاكل . أما لو كان المدير يشرف على ستة مرؤوسين فقط ، ففي إمكانه أن يكون حازماً مع واحد منهم ، ويشجع آخر ، ويتشاور مع الثالث . . . الخ . وهذا يتوقف على الفرد وعلى عوامل بيئية متنوعة . ولكن مع عشرين أو ثلاثين من المرؤوسين فإن معظم المشرفين يحدون أنفسهم مجبرين على تبني إجراء إشرافي محدود آملي أن يكون فعالاً في جميع الحالات .

وبلا شك فإن الإداريين كأفراد يختلفون من حيث مقدار الوقت والحياة الذي يمكنهم تخصيصه لأعمالهم . كما أنهم يختلفون في قدرتهم على مواجهة المواقف المتنوعة . فبالنسبة لبعض المديرين ، فإن المسئولية الاشرافية تفرض عليهم التزاماً أدبياً قوياً وتسبب لهم إرهاقاً حقيقياً عندما لا تسير الأمور على ما يرام . هذا

في حين أن البعض الآخر لايهم كثيرا بمثل هذه المسؤولية ويعتمد على الحظ للخروج من هذه المأزق . وبسبب هذه الاختلافات الفردية في القیود الاساسية على نطاق الاشراف ، فإننا لا نتوقع العثور على معادلة ثابتة يمكن تطبيقها على جميع المواقف .

### ٣ - الموقف الاشرافي المثلث :

يتطلب الاشراف الجيد معلومات جارية ، وتفكير ، واهتمام شخصي بالمرؤوسين وبالاشطة موضوع التوجيه . ومثل هذه المعرفة والاهتمام لا تتقيد فقط بواسطة العوامل السابق مناقشتها ، ولكن تتقيد أيضا بواسطة الموقف الاشرافي نفسه . فعلى سبيل المثال ، اذا كان الاشخاص والانشطة التي يتم توجيهها منتشرة في منطقة واسعة فان مهمة الحصول على المعلومات الخاصة بالظروف المحلية ستزداد أيضا . وبالمثل فلو زادت تشكيلة الانشطة فان الوقت اللازم لعمل الاداري على علم بما يحدث سيأخذ جزءا كبيرا من وقته المتاح .

وكما أصبح الموقف الاشرافي أكثر تعقيدا ، كلما وصل الإداري إلى الحدود المادية لوقته ولحيويته مع بلوغه حدود طاقته الذهنية . وهذه هي الأسباب التي تجعل المدير غير قادر على منح الاهتمام اللائم لعدد أكبر وأكبر من المرؤوسين المباشرين .

### الاعتراضات على نطاق الاشراف الضيق

إن العوامل السابق مناقشتها تشير إلى أنه من الأفضل جعل نطاق الاشراف صغير أي ضيق . إذن لماذا لا يكون لكل إداري عدد قليل من المرؤوسين ؛ إن الصعوبة في هذا الوضع الذي يبدو مرغوبا ومفضلا من أول نظرة ترجع أيضا لما سبق الإشارة إليه من أن النطاق الضيق يؤدي إلى زيادة عدد الرؤساء والخطر

من ذلك زيادة عدد المستويات الاشرافية أو الادارية في التنظيم . ومنـل هذه الزيادة في عدد الرؤسا. وعدد المستويات لها أيضا عيوبها والتي سنذكر منها الآتي :

#### ١ - عدم دقة الاتصال :

ان أحد الاعتراضات على زيادة عدد المستويات الادارية في التنظيم هو أن الاتصال خلال الهرم التنظيمي للمدير سواء الى أعلى أو الى أسفل يصبح أكثر صعوبة وأقل دقة .

ويرتب على تعدد المستويات الادارية أن تصبح المسافة طوية بين المدير في قمة الهرم وبين قاعدة الهرم ، أى تبعد المدير عن مستويات التنفيذ . ومن ثم فإن التقارير المرفوعة الى أعلى وكذلك التعليمات التي تنجه الى أسفل من المحتمل جدا أن تفقد دقتها وأن تعرض لإدخال التغييرات عليها نظراً لتقلها بين أشخاص كثيرين . وهذا ما نلاحظه يحدث بالفعل في الحياة الواقعية . فالمدیر قد يجتمع مع ثلاثة أو أربعة من رؤوسيه في مكتبه لمناقشة خطة معينة . ثم يقوم كل واحد منهم بإبلاغ رؤوسيه والذين يقومون بدورهم بإبلاغ رؤوسيم وعندما نصل الى مستوى التشغيل فإن التعليمات التي تصل الى المنفذين تكون قد تغيرت الى حد كبير . وكما هو معروف فكما زاد عدد الأشخاص الذين يجب أن يمر عليهم الافكار كلما زاد خطر تغييرها واختلافها عن حالتها الأصلية .

ومن الناحية الاخرى ، فهناك احتمال حدوث بعض التغيرات المقصوده في الافكار . فأحد المديرين قد يعتمد عدم الإبلاغ عن المتاعب التي تحدث في وحدته اذا أراد أن يعطى انطباعاً جيداً عن ادارته ، أو قد يقوم بتضخيم الصعوبات اذا كان يرغب في الحصول على معدات جديدة أو أحداث بعض التغيرات الاخرى. وبالمثل عند تمرير المعلومات الى أسفل قد يستبعد بعضها أو يفسره بالطريقة التي

يمتد أنها تضمن له تحقيق النتائج التي يتشدها . ومثل هذه الأمور إن حدثت سواء بقصد أم بغير قصد ، تؤدي إلى عدم دقة الاتصال . والذي ما كان يحدث لو أن المستويات الإدارية كانت أقل عدداً .

## ٢ - عدم المرونة :

لا شك أن الاتصال الذي يتم خلال عدة مستويات إدارية يحتاج إلى وقت يزداد بزيادة عدد المستويات . وعند التفكير في إحداث تغيير في العمليات ، فمن الضروري بقدر الامكان مساهمة الإداريين في كل المستويات وذلك بتقديم المعلومات والنصائح المتعلقة بتشخيص المشكلات وتنمية الحطة الجديدة . فإذا كانت المستويات الإدارية متعددة ، فإن مثل هذه المساهمة قد تستلزم وقتاً ليس بالقصير . فمثلاً مدير الإنتاج قد يكون مشغولاً لمدة أيام بمحادثات التفاوض على عقد جديد ، وعندما ينتهي من هذه المشغولية فإن مراقب الإنتاج قد يكون خارج المدينة ليومين للتفتيش على بعض المعدات الجديدة . وبعودة مراقب الإنتاج ومقابلته لمدير الإنتاج ، فقد يكون مدير المصنع مشغولاً في برنامج تدريبي للشرفيين . ومعنى هذا أنه قد يمر أسبوعان أو أكثر قبل تجميع المعلومات المرغوبة .

وبالمثل قد يحدث تأخير في شرح القرار المعلن بعد اتخاذه . وهذا التأخير مرجعه تعدد المستويات الإدارية ، أي باختصار أنه في هذه الحالة يوجد احتمال كبير في تأخر ورود المعلومات ، كما أن العمليات الواردة من أعلى قد تصل متأخرة . وبالعكس ، فإن الشركة التي لها مستويان إداريان فقط يمكنها التحرك بسرعة أكبر . فالرئيس الأعلى يمكنه الحصول على معظم المعلومات المتاحة بمجرد عقد اجتماع واحد أو اجتماعين مع مرؤوسيه من الشرفيين ، هذا بالإضافة إلى أن هيكل التنظيم يسمح بالتعرف والعمل السريعين . وبلا شك فكلما كانت سلطة اتخاذ

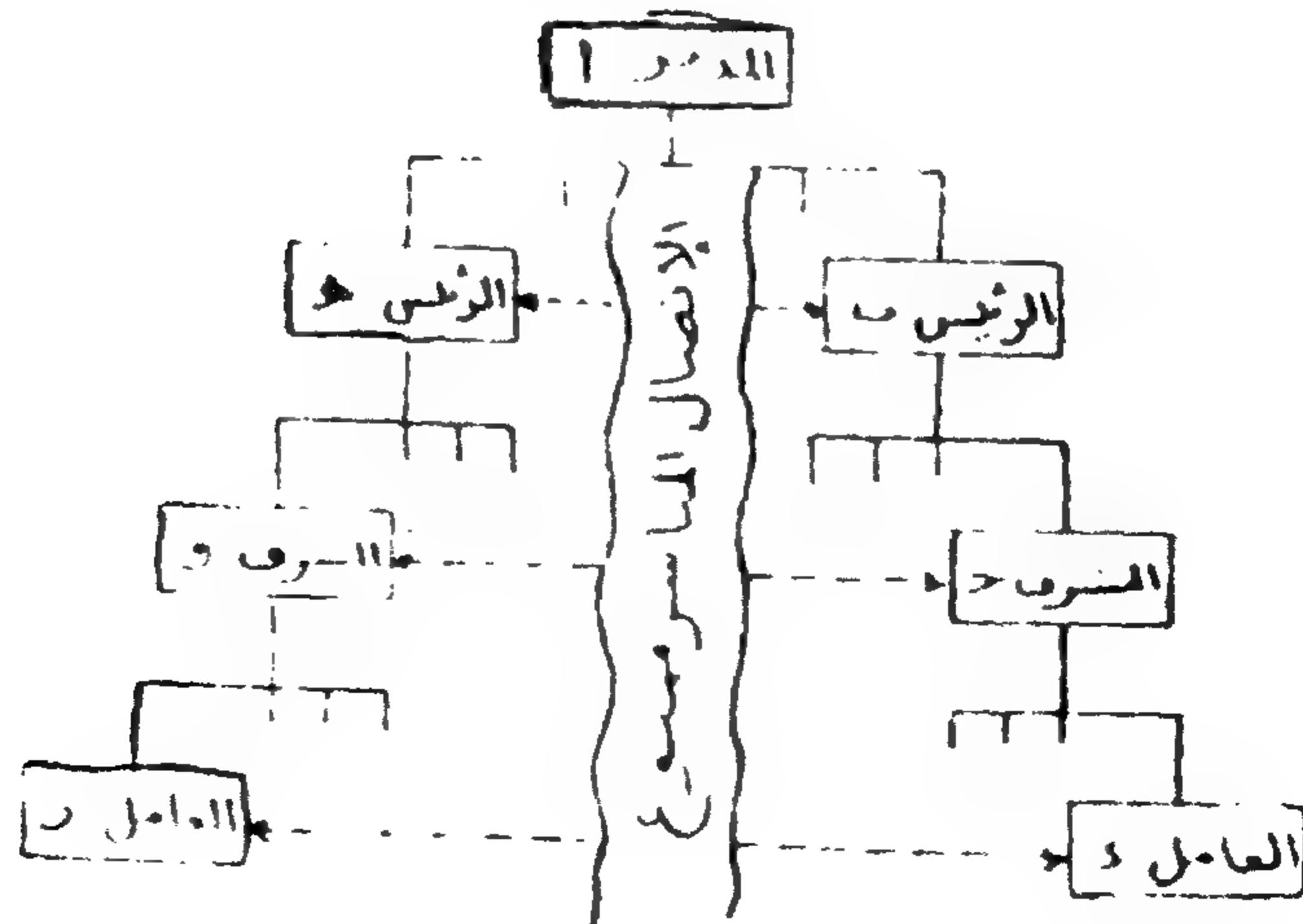


القرارات اللامركزية كلما كان عدد المستويات الادارية المرتبطة بأية مشكلة تشغيلية معينة قليلا . ومن ثم فإن الشركة الضخمة قد تحقق بهذا الأسلوب نفس المرونة التي تتمتع بها الشركة الصغيرة ذات المستويات الإدارية المحدودة . ولكن إذا كان أسلوب اللامركزية غير ممكن تطبيقه عمليا ، فإن تعدد المستويات الادارية سيؤدي إلى إبطاء عملية اتخاذ القرارات وسيزيد من عدم مرونة المنشأة الكبيرة .

### ٣ - خطر خط الاتصال الطويل :

ان إحدى الصعوبات الأخرى المتعلقة بالاتصال والناجمة عن إضافة المزيد من المستويات الإدارية هي إطالة خط الاتصال . ويظهر خطر هذا بصفة خاصة عند التمسك بضرورة تدفق الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل خلال منافذ التسلسل الرئاسي . ومن ثم فإن الاتصال بين الوحدات التنظيمية يستلزم بالضرورة المرور خلال العديد من المستويات الادارية . ويمكن شرح هذه الصعوبة بالاستعانة بالنموذج رقم ( ٧ - ٢ ) . ومن النموذج يتضح أن طلب العامل د د ، لبعض المعلومات من زميله العامل ز ز ، لا بد وأن يمر خلال ثلاثة مستويات ادارية وخمسة رؤساء كما أن الاجابة على هذا الطلب لا بد وأن تمر في نفس الطريق .

### النموذج رقم ( ٧ - ٢ )



وبالرغم من الصعوبة السابقة ذكرناها من الأمور غير المرغوب فيها، إلا أن ذلك لا يعنى عدم التمسك بمبادئ التسلسل الرئاسى . فلنا أن تصور حالة المدير الذى يجد زملائه يحصلون على معلومات من أحد مرؤوسيه قبل أن يعرفها هو شخصيا . والأكثر خطورة من ذلك أن مرؤوسى هذا المدير قد يقدمون على التصرف على أساس حقائق لا يعلم هذا المدير عنها شيئا .

ولعلنا غلب على المشكلة فإن بعض الشركات عمدت إلى السماح بالاتصال المباشر بين الوحدات التنظيمية ولكن بشروط قيام كل عضو فى التنظيم بإبلاغ رئيسه بالكامل عن أية مشكلة تظهر نتيجة لهذا الاتصال المباشر . وأخيراً فإن هذا الخطر يظهر بصورة واضحة فى حالة نطاق الإشراف الضيق حيث تتعدد المستويات الإدارية ويكثر عدد الرؤساء .

#### ٤ - تكلفة الإشراف :

كلما ضاق نطاق الإشراف زادت المستويات الإدارية . وبالتالى تزداد المصروفات الإدارية التى تتخذ شكل مرتبات المديرين وموظفى مكاتبهم ... الخ . ولا شك أن نفقة الإشراف - كأي نوع آخر من النفقات - قد يمكن تبريرها بالكامل على ضوء النتائج المتحققة . وعلى كل حال ، فعند التفكير فى تصميم حجم نطاق الإشراف، فإن هذه الزيادة الإضافية فى النفقات ينفى أخذها فى الحسبان .

#### ٥ - التأثير على المعنويات :

من الاعتبارات السيكولوجية التى تلعب دوراً فى هذا المجال (أ) رغبة الإداريين فى الإشراف على أكبر عدد ممكن من المرؤوسين كظهر من مظاهر الأهمية و الجهاز الإدارى ، و (ب) حب الأفراد فى الارتباط بأعلى مستوى إدارى يمكن . ومن ثم فإن إضافة المزيد من المستويات الإدارية يترتب عنه بصفة عامة تأثير سىء على معنويات الإداريين . فبالنسبة للإدارى الأعلى معنى هذا تخفيض فى

نفوذه الشخصى المباشر . وإن عمله عن طريق طبقة من الرؤساء الوسطاء لا تمكنه من نقل أفكاره وحماسه بنفس القوة كما هو الحال عند الاتصال الشخصى وجها لوجه . من الناحية الأخرى فإن الرؤساء والأفراد الذين يخلق أمامهم باب الاتصال المباشر بالرئيس الأعلى يحسون بيمدوم ويشعرون بانخفاض فى القيمة التى تعطى لهم .

يضاف إلى ذلك أن نطاق الاشراف الضيق وما يترتب عنه من زيادة فى المستويات الإدارية يسمح - بل وقد يشجع - على أنبعاث الأسلوب المركزى فى اتخاذ القرارات . وبتمسك علماء الاجتماع والاجتماع النفسى بأن هذه المركزية تؤدى إلى معنويات منخفضة . وكما يتضح من دراساتهم فإن التنظيمات التى تتصف بكثرة المستويات الإدارية وتعدد النظم الرقابية لا تتيح للفرد إلا فرصة محدودة جداً لتعبئة طاقاته المتعلقة بالاعتماد على النفس والتخيل والمبادرة .

وهذه التأثيرات لنطاق الاشراف الضيق على المعنويات بغير النظر إليها كخطر محتمل الوقوع ولكن ليس بالضرورى أن يحدث فى كل الحالات أى ليست كملاحة ثابتة . فثلاً نجد أن نطاق الاشراف الضيق لا يعنى دائماً درجة مرتفعة من المركزية والتخصص الوظيفى . فالموظفين المشغلين أمام مدير مشغول للغاية ومن ثم لا يقدم لهم إلا القليل من النصح والمساعدة قد يرحبون كل الترحيب بإضافة مستوى إدارى ورئيس يتفرغ لهم ويكون فى إمكانه الحصول على اهتمام المدير عند الضرورة . كما أن المديرين المهمين يمكنهم بل ويجب عليهم مقابلة الموظفين الذين يعملون فى عدة مستويات أدنى من مستواهم الإدارى وذلك للمناقشة، هذا بالرغم من أن التعليمات الرسمية ستطبق طبقاً لمبادئ التسلسل الرئاسى .

### عوامل اختيار النطاق الأمثل لكل إدارى

إن المناقشة السابقة لمزايا وعيوب نطاق الإشراف الضيق أو الواسع توضح

طبيعة المشكلة ولكنها لا تقدم إجابة موحدة أو حلاً واحداً للمشكلة . بل في الحقيقة أن التحليل يشير بوضوح إلى أن نطاق الإشراف الذي يعتبر فعالاً لأحد المديرين قد يكون إما نطاقاً واسعاً جداً أو نطاقاً ضيقاً جداً بالنسبة لمدير آخر . وتبين الدراسات التجريبية في هذا المجال أن نطاق الإشراف للمديرين في المستويات العليا يتراوح بين ثلاثة وسبعة أشخاص بينما يتراوح النطاق الأمثل لمشرفي الخط الأول حيث الأنشطة الروتينية بين خمسة عشر وعشرين شخصاً . لكن هذه الحدود ليست بالقاطعة بل تسمح بانحرافات قد تصل إلى ١٠٠ ٪ من عدد الإداريين اللازمين . كما أن نطاق الإشراف للكثير من المديرين الناجحين كان يختلف عن الأرقام السابقة اختلافاً كبيراً . وبناءً على ذلك ، فإن اختيار نطاق الإشراف العملي يستلزم حكماً شخصياً مثله في ذلك مثل معظم المظاهر الأخرى للتنظيم .

وبالرغم من ذلك فهناك عدة نقاط كثيراً ما تؤثر على الاختيار الحكيم لعدد المرؤوسين المباشرين وينبغي على المخطط الماهر أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرار في هذا الشأن . أما هذه العوامل التي تساعد على تحديد النطاق الأمثل لكل إداري فيمكن ذكرها فيما يلي :

(١) تنوع الأنشطة موضع الإشراف وأهميتها .

(٢) الواجبات الأخرى للمدير .

(٣) مدى ثبات العمليات .

(٤) قدرة المرؤوسين ودرجة التفويض .

(٥) الأهمية النسبية لتكلفة الإشراف .

## ١ - تنوع الأنشطة موضع الاشراف وأهميتها .

إن عدد الأشخاص الذي يمكن لمدير الاشراف عليهم يتأثر الى حد كبير الأنشطة التي يقومون بأدائها، فلو كان هناك مديرين الأول يشرف على مرفوضين يقومون بأداء أنشطة مختلفة ومتنوعة بالإضافة الى كونها على جانب كبير من الأهمية، أما المدير الثاني فيشرف على مجموعة من المرفوضين الذين يقومون بعمليات متكررة أى ذات طابع واحد إلى حد كبير، وهى في مجموعها ليست بالهامية. ولا شك أن الأنشطة المسؤولة عنها المدير الأول تتطلب وقتاً وجهداً يفوقان بكثير ذلك الوقت والجهد اللازمين للإشراف على الأنشطة الروتينية المسؤولة عنها المدير الثاني. ويرتب على هذا أن المدير الأول لا يستطيع أن يشرف إلا على عدد محدود من المرفوضين، بعكس المدير الثاني الذي يمكنه الاشراف على عدد كبير من المرفوضين بدون صعوبة. وبصفة عامة فعند تطبيق هذا المفهوم، فإن الشرح قد يشير إلى الاختلاف في المرفوع أو في أى مظهر من مظاهر النشاط والذي يستدعى وقتاً وجهداً إضافيين عند الإشراف.

## ٢ - الواجبات الأخرى للمدير .

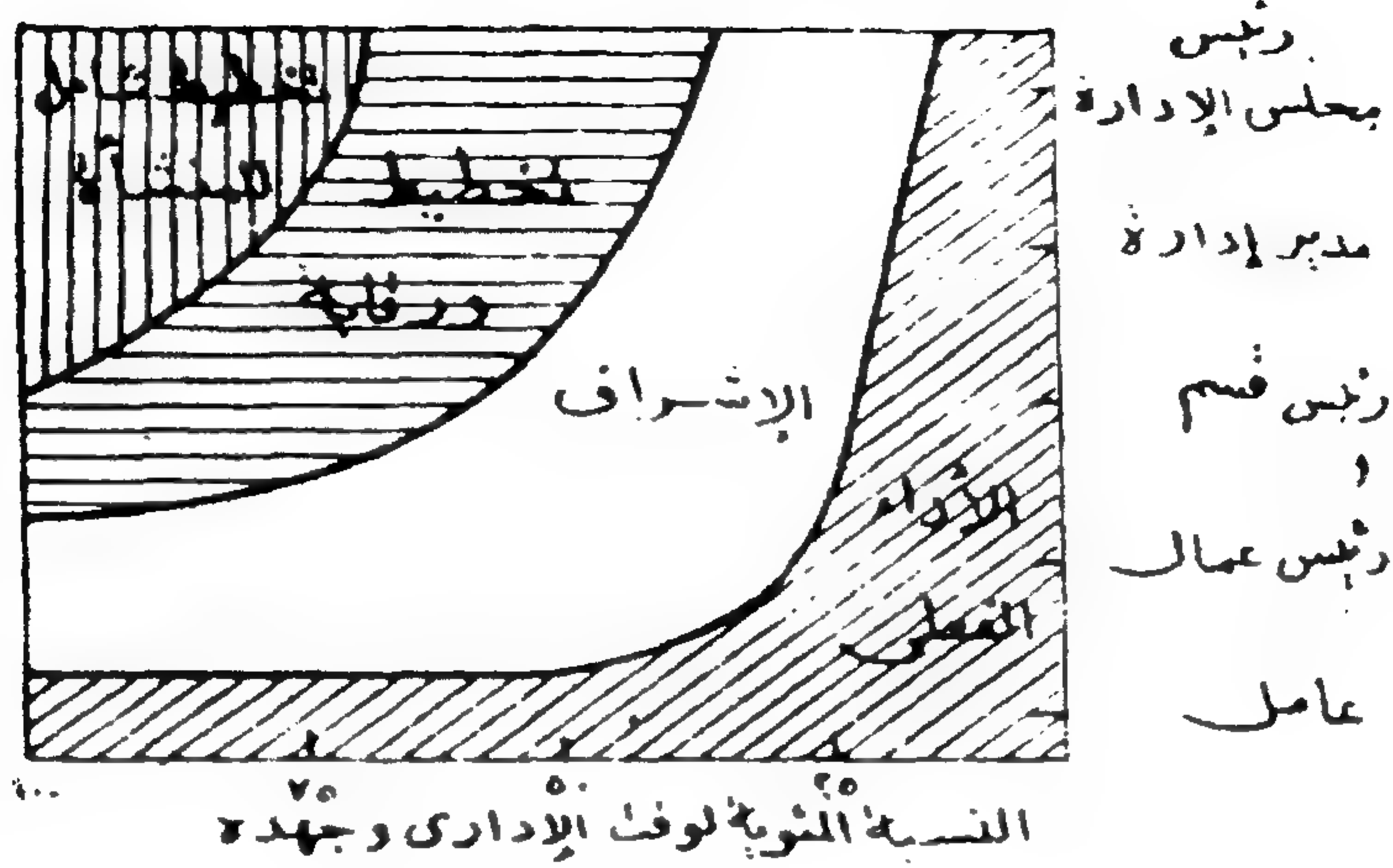
يقوم المديرون بمسدة واجبات بالإضافة الى الإشراف على مرفوضيهم المباشرين. ولا شك أن مقدار الوقت الذي يتوقع منهم بذله على هذه الواجبات الأخرى سيؤثر على عدد الأشخاص الذين يمكنهم الإشراف عليهم .

ويمكن توضيح طبيعة هذه المشكلة بالرجوع الى النموذج رقم ٧-٣ . فها فلاحظ أن رئيس مجلس الإدارة والذي يتوقع منه أن ينفق على الأقل ثلث وقت على التخطيط الأعلى الشامل للنشأة كلها، وثلث آخر على عمليات تخطيطية ورقابية



## النموذج رقم ( ٧ - ٢ )

توزيع وقت الادارى على واجباته المختلفة



أكثر تحديدًا ، وعلى الأقل ١٠٪ لتمثيل الشركة في الاجتماعات والمؤتمرات العامة يتبقى له حوالى ٢٠٪ من وقته فقط للإشراف المباشر على مسؤوليه من مديري الإدارات أما لو انتقلنا إلى رئيس العمال ، فنجد أنه قد يقضى حوالى ربع وقته في عمل الطلبات الخاصة وكتابة التقارير والقيام بالأنشطة الأخرى . ولكن الباقى من وقته ويبلغ ٧٥٪ فهو بالكامل متاح لتوجيه مسؤوليه المباشرين ، ومن هذا يتبين بوضوح أحد الأسباب الرئيسية التى تجعل رئيس العمال قادراً على الإشراف على عدد من الأشخاص يفوق بكثير العدد الذى يمكن للرئيس الأعلى الإشراف عليه ،

وينبى ملاحظة أن النموذج رقم ( ٧ - ٢ ) مقناه لغرض التوضيح فقط ، لان الوقت المتاح للإشراف يجب بحثه وتحديدته في كل حالة . فمثلا إذا كان يتوقع من مدير المبيعات أن يقضى نصف وقته في البيع لكبار العملاء ، فلا شك أن نطاق إشرافه سينخفض . وبالمثل فإن مدير الإنتاج قد يقضى الجزء الأكبر من

وقته على تنمية المنتجات الجديدة مما يؤثر بدون ريب على عدد الأشخاص الذين يمكن له الإشراف عليهم بفاعلية . وهاتين النقطتين ، الواجبات الأخرى للمدير وتنوع وأهمية الأنشطة التي سيتم الإشراف عليها ، هما الأساس الذي يقف خلف القاعدة التجريبية والتي تقول بأن عدد الرؤوس المباشرين ينبغي أن يقل كلما ارتفع مركز الإداري في الهيراركية الإدارية .

### ٣ - مدى استقرار العمليات :

يعرف كل إداري بحرب مدى الصعوبات التي ينطوي عليها القيام بعمل جديد ، أو تغيير طرق أداء العمل القديم ، أو إجراء توسعات أو إنكماشات أساسية في حجم العمل ، أو التعديل لمواجهة التغيرات الأخرى في العمليات . وعنده الصعوبات والناجمة عن عدم ثبات أو عدم استقرار العمليات تؤثر تأثيرا هاما على العمل الإشرافي . وبالتالي فإذا كانت العمليات من النوع الذي يتميز بالاستقرار فإن في إمكان المدير أن يشرف على عدد كبير من الرؤوس بفاعلية . أما لو كانت العمليات غير مستقرة ، فإن العمل الإشرافي اللازم يزداد مما يؤدي بدوره الى ضرورة تقليل عدد الرؤوس لكي يتمكن الرئيس من الإشراف عليهم إشرافا فعالا .

### ٤ - قدرة الرؤوسين ودرجة التفويض :

من السهل نسبيا الإشراف على الرؤوسين أصحاب المقدرة والتجربة . فثل هؤلاء الرؤوسين يفهمون التوجيهات بسرعة ، ويسألون أسئلة أقل ، ويستلزمون مراجعة أقل ، ويقعون في القليل من الأخطاء ، كما أنه في العادة من السهل حفزهم لأداء العمل الجيد . ومثل هذا التخفيض في الحاجة إلى الإشراف ينعكس أثرها على نطاق الإشراف حيث يجعل في إمكان المدير الإشراف على عدد أكبر من

المروحين . أما لو كان المرؤوسون عديمي الخبرة ومحدودي القدرة فإن حاجتهم الى الاشراف تزداد ، وبالتالي لا يمكن للرئيس إلا الاشراف على عدد أقل .

وإن تأثير قدرة المرؤوسين على مقدار اللامركزية المطلوبة أى على درجة تفويض السلطة تعتبر أيضاً من الأمور الهامة وخاصة في مستويات الإدارة العليا . فمتى ما يجد المدير إن في إمكانه تفويض السلطة لمساعديه لإتخاذ القرارات ، فإنه يخفف من عبثه الإشرافي إلى حد كبير . حقا أنه ما يزال يقضى بعض الوقت لتعديد الأهداف ومراجعة النتائج ومساعدة مرؤوسيه ، ولكن مجموع الوقت والجهد اللازمين يكون أقل بكثير مما لو حاول القيام بتخطيط العمليات ورقابتها بالتفصيل . ويسمح هذا العامل - المرؤوسين القديرين والدرجة المرتفعة من التفويض - لرؤساء مجالس إدارات بعض الشركات الكبرى من الاشراف على عدد كبير من المديرين ، أى يسمح بأن يكون نطاق إشرافهم واسعاً .

#### ٥ - الأهمية النسبية لتكلفة الاشراف :

سبق أن لاحظنا أن لنطاق الاشراف تأثيراً هاماً على حجم مرتبات الاداريين بصفة خاصة ، والمصروفات الادارية بصفة عامة . وفي الصناعات حيث تكون المنافسة على أشدها ، إذا كانت هذه المرتبات تكون جزءاً كبيراً من التكاليف ، فإن نفقة الاشراف تصبح من أهم الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند اختيار النطاق الأمثل . أما في الصناعات حيث تكون جودة المنتجات أو الخدمات أكثر أهمية من السعر ، أو في الصناعات حيث تكون المرتبات والاجور جزءاً محدوداً نسبياً من التكلفة الكلية ، فإن اختيار نطاق الاشراف سيتم على أساس « وامل الاخرى خلاف عامل ارتفاع أو انخفاض مرتبات المديرين .

## الاتجاه الحالى لنطاق الاشراف

يبدو أن الاعداد الأكبر من الاتجاه الحالى في نطاق الإشراف أى أن هناك اتجاه نحو النطاق الواسع حيث يقوم الرجل الإدارى بالإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين . وهذا الاتجاه ليس نتيجة جهود لزيادة النطاق في حد ذاته ولكن لتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمى المعين . فلتقدم سبق وان رأينا أن النطاق الواسع يؤدى عادة إلى عدد أقل من المستويات التنظيمية مع جعل هيكل التنظيم مسطح وأقصر . أما النطاق الضيق فيؤدى إلى زيادة عدد المستويات التنظيمية مع جعل الهيكل التنظيمى أطول . ويترتب على كثرة المستويات التنظيمية عرقلة الاتصال وتأخره وعدم دقته ، وذلك نتيجة لضرورة مروره - سواء إلى أسفل أو إلى أعلى - على العديد من المستويات الإدارية . ولذا فتخفيض عدد المستويات التنظيمية يقضى على معظم العيوب السابقة . يضاف إلى ذلك أن النطاق الواسع يمثل تحديات أكبر للمدير . فهنا يتسع مجال عملياته وتنشأ له الفرصة السكينة ويظهر قدراته وإمكاناته . ومن الناحية الأخرى فإن هذا النطاق الواسع يعمل على رفع المعنويات بين العاملين . فعندما يشرف المدير على عدد كبير من المرؤوسين فإن هذا ينعكس ثقته فيهم وفي قدرتهم على القيام بالاعباء الملقاة عليهم ، أى أنهم يمنحون من القوى الإدارية ما يمكنهم من إدارة أعمالهم . وهذه بدورها تقدم للمرؤوسين فرصا ممتازة للتدريب على العمل الإدارى والحصول على الخبرة . كما أنها تجبر المديرين على اختيار المرؤوسين الذين تتوفر فيهم احتمالات القيام بالعمل الإدارى مستقبلا .

## اللجان

ومن أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية لجعل الهيكل التنظيمي ينبض بالحياة هي تلك الوسيلة التي تمكن أعضاء التنظيم من العمل بعضهم مع البعض كفريق لتحقيق الهدف المشترك . ويمكن تحقيق مثل هذا التعاون عن طريق استخدام اللجان . ولذا يعتقد بعض المديرين أن اللجان هي أكثر الوسائل التنسيقية فاعلية وأنها أداة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها . وبالرغم من ذلك فإن البعض الآخر من المديرين يشعر بأن اللجان ما هي إلا وسيلة ممتازة لضياع الوقت وأنها مصدر للكثير من العقبات والمضايقات . وعلى هذا فإن اللجان تعتبر من أكثر الوسائل التنظيمية تمرضا للجدل والآراء المختلفة .

### طبيعة اللجان

ويمكن تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد - المعيّنين أو المنتخبين - والذين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين . وأن خاصية العمل الجماعي وحرية تبادل الأفكار بين أعضاء الجماعة هي التي تميز اللجان عن غيرها من الوسائل التنظيمية .

وبسبب الاختلاف في السلطة التي تتمتع بها اللجان ، فلقد نتج الكثير من التخبط بالنسبة لطبيعتها . فبعض اللجان تقوم بالوظائف الإدارية ، بينما البعض الآخر لا يقوم بذلك . والبعض منها يتمتع بسلطة اتخاذ القرارات ، بينما يقتصر البعض الآخر على مجرد مناقشة المشكلة وليس له سلطة اتخاذ القرارات بشأن المشكلة . وتتمتع بعض اللجان بسلطة تقديم التوصيات إلى المدير الذي قد يقبل هذه التوصيات أو يرفضها ، هذا بينما تشكل لجان أخرى لمجرد استلام المعلومات دون



أن يكون لها الحق في تقديم توصيات أو اتخاذ قرارات .

واللجنة قد تكون تنفيذية *Line* أو استشارية *Staff* ، ويتوقف هذا على السلطة التي تتمتع بها . فإذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية ، أي لها القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة للغير فإنها تسمى لجنة تنفيذية . أما إذا كانت اللجنة مسئولة فقط عن تقديم الاقتراحات والتوصيات ، فإنها تسمى في هذه الحالة لجنة استشارية .

واللجان قد تكون أيضاً إما رسمية *Formal* أو غير رسمية *Informal* . فإذا كانت اللجنة قد أقيمت كجزء من الهيكل التنظيمي مع تفويضها واجبات وسلطات محدودة فإنها تعتبر لجنة رسمية . ومعظم اللجان غير المؤقتة تعتبر من هذا النوع الرسمي . أما اللجان غير الرسمية فهي التي لا تتمتع بسلطات محددة والتي يتم تنظيمها عادة بواسطة بعض المديرين الذين يرغبون في الحصول على التفكير الجماعي لو القرار الجماعي بخصوص مشكلة معينة .

ويضاف إلى ذلك أن اللجان قد تكون دائمة نسبياً ، أو قد تكون مؤقتة . واللجان الدائمة هي تلك اللجان ذات المسؤوليات المستمرة . أما اللجان المؤقتة فهي التي تفتي حياتها وجودها بمجرد الانتهاء من المهمة المعبينة التي تكونت من أجلها . ولقد يتوقع المرء أن اللجان الرسمية تكون أكثر دواما من اللجان غير الرسمية ، ولكن هذا ليس بالضروري دائما . فاللجنة الرسمية التي يصدر أمر تكوينها من رئيس مجلس الإدارة والتي يكون لها وضعها المناسب في هيكل التنظيم قد يكون لها غرض وحيد ألا وهو دراسة موضوع عام مثل بناء مصنع جديد . ومثل هذه اللجنة الرسمية بفتي وجودها مباشرة عند انتهائها من مهمتها . هذا في حين أن اللجنة غير الرسمية التي يدعوها مدير المصنع لكي تنصحه بخصوص تحسين

الجودة أو لمساعدته في تنفيذ تواريف التسليم مع طلبات العملاء قد تستمر إلى  
مآل نهاية .

و تستخدم اللجان العديد من الأغراض المختلفة المتنوعة . وهي توجد في كل  
أنواع التنظيم وفي مختلف المستويات التنظيمية . وعند استخدام اللجان يجب على  
المدير أن يعنى باختيار تلك المهام والأعمال التي تستلزم العمل الجماعي أو التي  
يفيدها مثل هذا العمل الجماعي . ولكن للأسف هذا لا يحدث دائماً في الحياة  
العملية . فالبعض يعتبر اللجان هي الدواء والعلاج الأكيد لكل الصعوبات الإدارية .  
ومن ثم فمتى تقابلهم مشكلة صعبة ، أو عند اتخاذهم لقرار هام ، أو عندما  
لا تسير الأمور بطريقة مرضية ، فانهم يسارعون بتكوين لجنة . ولعل مثل هذا  
الاستخدام غير السليم هو المصدر الرئيسي للانتقادات التي توجه إلى اللجان .

ولكي يعرف الإداري متى يستخدم اللجنة فيجب عليه أن يزن ( أ ) مزايا  
اللجنة ، ( ب ) عيوبها أو حدودها . وفي حالة ما إذا كان من المرغوب فيه  
استخدام اللجنة فيجب عليه ( ج ) اختيار الأعضاء المناسبين والقيام بالترتيبات  
الأخرى التي تمكن اللجنة من القيام بعملها بكفاءة وفعالية .

#### مزايا اللجان

تستخدم اللجان على نطاق واسع نظراً للمزايا العديدة التي يمكنها أن تقدمها .  
ومن أهم هذه المزايا الآتي :

#### ١ - الرأي الجماعي المتكامل :

لعل أهم سبب لاستخدام اللجان هو ميزة الحصول على الحكم والرأي الجماعي  
المتكامل . وتزداد أهمية وقيمة الحكم الجماعي بصفة خاصة بالنسبة للمشكلات التي  
تستلزم مجالاً واسعاً من الخبرة والمعرفة . فالكثير من المشكلات الإدارية

الهامة تستلزم الأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة من تسويقية وإنتاجية ومالية وقانونية وغيرها . ومثل هذه المعرفة المتنوعة والخبرة المتعددة من النادر جداً أن يمتلكها فرد واحد . ولكن اللجنة المكونة من جماعة من الأفراد يمكنها توفير مثل هذه المستلزمات الضرورية ، ولا شك أن القرارات الصادرة عن مثل هذه الجماعة من الأفراد غالباً ما تكون أفضل من القرارات الفردية لأن رأى اللجنة يمثل خلاصة آراء وأفكار وأحكام أعضاء اللجنة وهي في مجموعها متنوعة التخصص ومتعددة الجوانب .

## ٢ - التنسيق :

تشجع اللجان التنسيق بعدد من الطرق . فكل عضو ينمى الأحاسيس لمشكلات الوحدات التنظيمية الأخرى الممثلة في اللجنة . وتأثير عمله على هذه الوحدات الأخرى . يضاف إلى ذلك أن اللجان تعمل على تسهيل تبادل المعلومات الجارية بين أعضائها . وكثيراً ما تكون البيانات والمعلومات المقدمة بخصوص مشكلة معينة مفيدة فيما بعد عند التعامل مع مشكلات أخرى . كما أن إجناعات اللجنة تتيح الفرصة حيث يتم الاتفاق على الخطط المنسقة . وعندما لا يتمتع أى عضو من أعضاء اللجنة لوحده بالسلطة على كل أنواع العمليات ، فإن مثل هذا الاتفاق المشترك على طريق العمل يعتبر من الأمور الحيوية للتنسيق .

وإذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تؤثر على عدة إدارات ، فإن وجود مثل لكل إدارة يساهم جداً من عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة . فمثلاً نلاحظ أن من أكبر المشكلات التي تقابل المنشآت الصناعية هي مشكلة التوازن بين الإنتاج والمبيعات . وبالرغم من أن التعاون الوثيق بين إدارتي الإنتاج والمبيعات يعتبر من الأمور الضرورية لنجاح المنشأة ، إلا أنه كثيراً ما تحدث احتكاكات

بينها . ولكن إذا وجدت لجنة تتكون من كبار المشيرين في الإدارتين فإنها كفيلة بالقضاء على هذه الاحتكاكات لأن كل إدارة ستقدر عمل الإدارة الأخرى وتفهم ما تقابلها من مشكلات وهذا يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بينها وتحقيق العمل الموحد .

ونظراً لأن التنسيق بواسطة اللجنة يعتمد على الإتفاق الإختياري لمدة أفراد ، فن الضرورى أن يكون المديرين المسئولين عن الأنشطة المراد تنسيقها أعضاء في اللجنة . فتل هذه الضرورية هي التي تحقق فاعلية اللجنة لغرض التنسيق .

### ٣ - التعاون في تنفيذ الخطط :

تلعب اللجان دوراً هاماً في الحصول على التعاون عند تنفيذ الخطط . فلا شك أن المشاركة الجماعية في مناقشة المسائل وإتخاذ القرارات تؤدي إلى إقناع أعضاء اللجنة ، ومن ثم لن يتأخروا عن بذل كل جهد عند التنفيذ . أى أن السبب هنا يرجع الى رد الفعل السيكولوجي لمسألة المشاركة . فالفرد الذي يشعر بأنه اشترك - ولو بقدر ضئيل - في تكوين الخطة ، سيهتم كل الاهتمام بالتأكد من أن هذه الخطة سيتم تنفيذها بطريقة سليمة صحيحة .

يضاف إلى ذلك أن الخطة التي تعتمد عليها اللجنة تحمل وزناً يفوق ذلك الخاص بالخطة التي يقوم بوضعها عضو واحد من الجماعة . فالقرار الجماعي يفترض فيه أنه قرار حكيم يقوم على أساس الأخذ في الحسبان لكل الحقائق مع خلوه من التحيز . ومن ثم فإن الخطة التي تقررها اللجنة تلقى قبولا أكبر من جانب الرؤوسين والزملاء وحتى من جانب الرؤساء . ولا شك أن مثل هذا القبول يساعد كل المساعدة على تنفيذها .

### ٤ - نقل المعلومات :

تعتبر اللجنة مفيدة لغرض نقل المعلومات . فكل الأطراف التي تتأثر بالمشكلة



المشاركة ستعرفها في الحال ، كما أن القرارات والتطبيقات يمكن إستلامها بطريقة موحدة مع إتاحة الفرص للتوضيح . ويتأتى هذا بواسطة أعضاء اللجنة الذين يقومون بنقل القرارات وما يتصل بها من أفكار وبسرعة إلى إداراتهم ومروؤوسهم . ويترتب على هذا توفير كبير في الوقت مع تحقيق إتصال سريع وسليم بمنع التفسيرات المختلفة .

#### ٥ - تدريب الأعضاء :

إن المشاركة في مناقشات اللجنة تعمل على توسيع دائرة اتصال العضو بالأنشطة المختلفة للمنشأة وتجعله ملأً بوجهة نظره ومشكلات الإدارات الأخرى . كما أن على كل عضو أن يكون قادراً على الدفاع عن أفكاره وآرائه ، ولن يتأتى له هذا إلا إذا كان متمكناً من نفسه ودارساً بعمق كل ما يعرضه . وكل هذه الأمور تعمل على تدريب أعضاء اللجنة تدريباً إدارياً له أهميته .

ولا شك أن اللجان تتيح الفرص أمام الشبان المرموقين قليلي الخبرة لكي يشتركوا في المناقشات ويتبادلوا الآراء مع الإداريين أصحاب الخبرة والتجربة . وهذا الاشتراك يعتبر أداة فعالة لتدريبهم . بل أن اللجان يمكن النظر إليها كدرسة لإعدادهم إعداداً سليماً يؤهلهم لتولى المراكز الإدارية الهامة في المنشأة مستقبلاً . وعلى كل حال فن النادر أن نستخدم اللجان فقط لغرض تدريب أعضائها ، بل تتحقق هذه الميزة بالإضافة إلى بعض المزايا السابق ذكرها .

#### عيوب اللجان

بالرغم من مزايا اللجان إلا أن لها عدداً من العيوب التي لا يمكن تجاهلها . ومن ثم فقبل أن يقرر الإداري استخدام اللجنة ينبغي عليه أن يقارن هذه العيوب بالمزايا التي يمكن تحقيقها من وراء العمل الجماعي . وأهم عيوب اللجان هي الآتي :



## ١ - البطء في العمل وارتفاع التكلفة :

إن العمل على جمع أعضاء اللجنة لمقد الاجتماع كثيرا ما يكون من المـهام الصعبة . وتزداد هذه الصعوبات كلما زادت مغفولية أعضاء اللجنة . فالـمدير لـمـا قد يكون خارج للـدبنة ، ومدير المبيعات مرتبط ببعض التـقـرايع المـاهة مع كبار العملاء ، أما مدير الإنتاج فقد يكون في إجازة . وأمام مثل هذه الظروف - والتي كثيرا ما تحدث في الحياة الواقعية - لا يمكن عقد اللجنة بسرعة . وحتى في حالة اجتماع اللجنة مع غياب عضو أو اثنين من أعضائها فقد يؤجل البت في بعض الأمور للجنة حتى يتم التشاور مع الأعضاء الغائبين . والنتيجة أن العمل الذي تقوم به اللجنة يأخذ وقتا أطول بكثير مما لو قام به فرد واحد . وعلى هذا فـي المـحـالات حيث يستلزم الأمر اتخاذ قرارات سريعة يكون من الأفضل عدم استخدام اللجان . ويصح القول السابق حتى في حالة إمكان جمع اللجنة بسرعة ، لأنها بطيئة تكوينها تستلزم فترة أطول لاتخاذ القرارات وخاصة عند اختلاف وجهات نظر الأعضاء .

واللجان تعتبر أيضا وسيلة مرتفعة التكلفة نسبيا للوصول إلى القرارات . فاللجنة المكونة من ست مديرين وتنفذ اجتماعا لمدة ساعة واحدة تستهلك ما يعادل عمل يوم كامل للمدير هذا بدون إضافة الوقت اللازم التحضير والاعداد للاجتماع . أما التكلفة فهي قيمة العمل الذي كان في إمكان هؤلاء المديرين إنجازه لو لم يكونوا في اللجنة . وعندما تكثر اجتماعات اللجنة وتطول فإن تكلفتها ترتفع وخاصة لو أدت هذه الاجتماعات إلى تعطيل الأعمال الأساسية لأعضائها .

كما أن تبادل الآراء - والذي يعتبر مظهرا ضروريا لعمل اللجنة - يؤدي إلى زيادة ما يتفق من وقت وتكلفة . فيتوقع من كل عضو أن يعرض وجهة نظره ، وأن يستمع لوجهات نظر الأعضاء الآخرين ، وأن يعلق على الاختلافات ،

وأن يشرح لماذا يتخذ هذا الموقف المعلن . وينض النظر من قيمة مثل هذه المناقشة  
فإنها تعمل أيضا على امتداد الفترة الزمنية اللازمة للوصول الى نتيجة .

## ٢ - المسؤولية المقتضية :

من أهم الميوس التي توجه الى اللجان عدم وجود شخص معين بالذات يعتبر  
مسئولا عن القرار المعلن الذي يتخذه . حقا من الناحية النظرية ينبغي على كل  
عضو من أعضاء اللجنة أن يشعر بمسؤوليته عما تعله اللجنة تماما كما لو كان هو  
القائم بالعمل لوحده ، ولكن هذه الناحية النظرية لا تتحقق عمليا فطالما أن  
سلطة دراسة الموضوعات وتقديم الاقتراحات والتوصيات أو الوصول الى  
القرارات تفوض الى جماعة من الأفراد - هم أعضاء اللجنة - فإن الحقيقة هي أن  
السلطة تنشأت خلال الجماعة . وبالتالي فإن العضو لا يشعر إطلاقا بنفس درجة  
المسؤولية التي يشعر بها لو كان هو شخصا المسئول وحده عن تلك المهمة فالمسؤولية  
تقع على جميع أعضاء اللجنة ، أى تقسم بينهم ولا يمكن محاسبة شخص واحد عن  
أعمال الجماعة .

ولذا فليس من الغريب أن نجد أعضاء اللجنة يتصلون من القرارات المتخذة  
والتي يتضح فيها بعد عدم سلامتها . فقد يدعى كل عضو أنه لم يكن موافقا أصلا  
على هذا القرار ولكنه قبله مسائرا لرأى الأغلبية . بل أن مقدم الاقتراح نفسه  
قد يدعى أن ما قدمه لا يخرج عن كونه مجرد فكرة عرضها لمناقشة أعضاء اللجنة  
مع معرفة أن القرار الأخير هو قرار اللجنة كلها . ومن ثم فإن مسؤولية هذا  
القرار لا تقع عليه وحده بل تقع على جميع أعضاء اللجنة .

## ٣ - خطر القرار الوسيط :

عندما يظهر اختلاف في الرأي بين أعضاء اللجنة فإن هناك احتمال الوصول الى

حل أو قرار وسط ، أى قرار يوفق بين الآراء المختلفة . ويمكن الخطر من أن هذا القرار الوسط قد يكون قرارا غير سليم . فثلا قد يكون الاقتراح المعروض على اللجنة يتعلق باتفاق مبلغ محدد للقيام بحملة إعلانية . ولكن رأى أعضاء اللجنة اختلف ، فالبعض يوافق على اتفاق هذا المبلغ بينما البعض الآخر يعارض فكرة الحملة الإعلانية من أساسها . وقد تطول المناقشات مما يترتب عنه رغبة بعض الأعضاء في الوصول الى أى اتفاق حتى يتسنى لهم العودة الى مكاتبهم وأعمالهم الأساسية . وقد يكون هذا القرار الوسط هو الموافقة على فكرة الحملة الإعلانية مع اتفاق نصف المبلغ المحدد المقترح . وقد يكون هذا المبلغ غير كاف لتحقيق أهداف الحملة مما يؤدي إلى عدم فاعليتها . ولا يعنى الكلام السابق أن كل القرارات الوسط تكون دائما خطرة وغير مرغوب فيها .

#### حتى تستخدم اللجان

من الصعب جداً وضع قواعد محددة تبين متى ينبغي استخدام اللجان . والنصيحة الأساسية التي يمكن تقديمها في هذا المجال هو الامتناع عن استخدام اللجان إلا في الحالات حيث يبدو بوضوح أن مزايا العمل الجماعي تفوق بكثير مزايا قيام فرد واحد بالمهمة . ومن الناحية الأخرى ينبغي بسرعة حل اللجان التي أكلت مهمتها أو التي أصبحت عديمة الفائدة .

وأن محاولة التوصية بلجان محددة تعتبر عملية على جانب كبير من الخطورة . وعلى كل حال فإن المناقشة السابقة لمزايا وعيوب اللجان تساعدنا على اقتراح بعض المواقف التي يكون من المفيد اتباع أسلوب العمل الجماعي ، وأيضاً بعض المواقف الأخرى حيث ينبغي تجنب استخدام اللجان .

#### الظروف التي تشجع على استخدام اللجان :

تكون اللجان مفيدة بصفة خاصة في الظروف الآتية :

١ - عندما يكون من الضروري الحصول على معلومات منسندة الجوانب للوصول إلى قرار سليم . ومثال ذلك لجنة الميزانية التقديرية حيث تتعامل مع مشكلات تستلزم معلومات من عدة إدارات مختلفة . ومن ثم فإن لجنة تتكون من رجال على معرفة تامة بتفاصيل هذه الإدارات يمكنهم تقديم نصيحة جماعية ممتازة ويمكنهم أيضاً المساعدة على تنسيق العمل المتفق عليه في اللجنة .

٢ - عندما يكون القرار على جانب كبير من الأهمية مما يجعل من المرغوب فيه الحصول على حكم عدد من الأفراد المتخصصين المؤهلين . وأفضل مثال لذلك ما نراه في المنشآت الكبيرة - ميدان الأعمال أو الحكومة . . الخ - حيث تصدر أهم القرارات وأخطرها بواسطة جماعة من الأفراد الذين يكونون مجلس الإدارة .

٣ - عندما يكون التنفيذ الناجح للقرارات متوقفاً على الفهم الكامل للاعتبارات المتعلقة بها . ومثال ذلك اللجنة التي تشكل للمساعدة في تخطيط تقديم عملية جديدة .

٤ - عندما يكون من الضروري التعديل المتكرر لأنشطة عدة إدارات لضمان التنسيق في العمل . ومثال ذلك لجنة جدولة الإنتاج وتوزيع المبيعات .

ومعظم اللجان السابق ذكرها ليس من الضروري أن تمنح سلطة اتخاذ القرارات النهائية . بل أن فاعلية هذه اللجان تزداد لو ركزت جهودها على تقديم النصيحة لكبار الإداريين . ويستثنى من هذا مجالس الإدارات وما يماثلها من لجان حيث يكون الغرض الأساسي هو الوصول إلى قرار نهائي جماعي .

**الظروف التي لا تشجع على استخدام اللجان :**

عادة تكون اللجان غير مرغوب فيها في الظروف الآتية :



١ - عندما يكون عامل السرعة في القرار حيويا . فثلا مفاوضات الشراء أو البيع تتطلب العمل السريع ، ومن ثم فإن اللجان لا تناسبها نظراً لبطئها والذي يرجع إلى ضرورة دعوة أعضائها وتبادلهم الآراء .

٢ - عندما يكون القرار غير هام . فتكوين لجنة في مثل هذه الحالة سيترتب عنه نفقة تفوق بكثير المكاسب التي يمكن تحقيقها من وراء العمل الجماعي .

٣ - عندما لا يتوافر الأفراد المؤهلين . فحتى لو كانت المشكلة يناسبها العمل الجماعي للجنة ، فيجب عدم تكوين لجنة إلا إذا كان هناك في المنشأة أفراد متخصصين مؤهلين يمكنهم تخصيص الوقت الكافي لعمل اللجنة . وكما سنرى فيما بعد فإن المؤهلات المطلوبة من أعضاء اللجنة تتوقف على غرضها . فإذا لم يتوافر في المنشأة مثل هؤلاء الأفراد أو كانت مشغولياتهم لا تسمح لهم بالمشاركة الجديدة في أعمال اللجنة ، فإن تكوين لجنة في مثل هذه الظروف يعتبر مضيعة للوقت والجهد لأنها محكوم عليها بعدم الفاعلية وذلك قبل أن تبدأ في نشاطها .

٤ - عندما تكون المشكلة متعلقة بالتنفيذ وليس باتخاذ القرار . فاللجان تقوم بوظيفتها كجماعة ، ومن المستحيل على عدة أفراد مجتمعين القيام بما يشرح وتفسير التوجيهات ، واستعراض الأداء الفعلي وحفز العاملين . فالإشراف من العمليات التي تؤديها اللجان بطريقة سيئة وبتكاليف مرتفعة ، وهذا إذا تمكنت أصلاً من القيام به .

### تنفيذ قرارات اللجنة

إن العبارة الأخيرة السابقة والتي تنادي بعدم قيام اللجان بمسئولية التنفيذ تجرنا إلى السؤال الآتي: من الذي ينبغي أن يتحمل مسئولية تنفيذ قرارات اللجنة؟ لا شك أنه في حالة اللجان الاستشارية ( وهي الحالة السائدة في معظم الأحيان ) ، فإن



مسئولية التنفيذ تقع على اصحاب السلطة التنفيذية . فوجود مثل هذه اللجان لا يغير أو يعدل من سلطة أو التزامات أى واحد من المديرين التنفيذيين. فوظائف اللجان هنا هي وظائف استشارية عايدة .

أما لو كانت اللجنة من النوع التنفيذى أى تتمتع بسلطة اتخاذ القرارات ، فينبى تعيين شخص للقيام بالتأكد من التنفيذ السليم لقراراتها ، هذا لأن اللجنة ذاتها لا يمكنها القيام بهذه المهمة بطريقة مرضية . وعادة يكون هذا الشخص إما رئيس اللجنة أو أمينها .

#### التشغيل الفعال للجان

عندما تقرر المنشأة تكوين لجنة ، يبنى توافق أمور معينة حتى يمكن للجنة أن تعمل بطريقة فعالة ونافعة . والحد الأدنى للخطوات اللازمة فى هذا الاتجاه هو كالاتى :

##### ١ - التحديد الواضح لسلطة اللجنة وواجباتها :

إن التحديد الواضح لأغراض اللجنة وواجباتها وسلطاتها يساهم مساهمة كبيرة فى نجاحها . فالأعضاء أنفسهم سيعرفون ماذا يتوقع منهم وأيضاً ما هو خارج نطاق مهمتهم . كما أنه من الضرورى تحديد ما إذا كانت اللجنة تقدم كلجنة استشارية ، أم للتنسيق ، أم أنها لجنة ذات سلطة تنفيذية .

وينبى على المديرين الآخرين الذين يتصلون باللجنة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر فهم دور اللجنة . كما يجب عليهم أيضاً معرفة نوع المساعدة التى يمكنهم توقعها من اللجنة ، ونوع المشاكل التى يمكنهم عرضها على اللجنة ، وتلك التى تخرج من نطاق اللجنة ومن ثم يبنى عليهم توجيهها لمسالك أخرى .

## ٢ - اختيار أعضاء اللجنة :

لا شك أن اختيار أعضاء لجنة ما يتوقف على غرض هذه اللجنة . فمثلاً إذا كان غرض اللجنة هو التنسيق فيجب أن تتكون من أعضاء يمثلين الأطراف التي يهمها الأمر . وعلى كل حال ينبغي اختيار الأعضاء من بين الأفراد الذين يتصلون شخصياً أو عن طريق إداراتهم اتصالاً مباشراً بالمشكلة . ويجب أن يكون عضو اللجنة من النوع الذي يمكنه العمل مع جماعة ، كما ينبغي أن يكون قادراً على التعبير عن نفسه بسهولة ووضوح .

## ٣ - حجم اللجنة :

كقاعدة عامة ينبغي أن يكون عدد أعضاء اللجنة صغيراً بقدر الإمكان مع القدرة على تحقيق الغرض . ويحاول كثير من الكتاب تحديد عدد معين كحجم نموذجي ، ولكن ليس هناك اتفاق على عدد معين ، بل إن العدد يختلف من حالة لأخرى . وعندما يكون من المرغوب فيه جعل اللجنة بمثابة لكل النواحي المتعددة التي يهمها الأمر ، فإن عدد الأعضاء قد يكون كبيراً بالضرورة . والحل العملي في مثل هذه الحالة هو تقسيم اللجنة إلى لجان فرعية منها لجنة تنفيذية ، ومن ثم يسهل السيطرة والتوجيه ، مع التخفيض الكبير في عدد مرات اجتماع اللجنة بكاملها .

## ٤ - دعم اللجنة بالمساعدين الاستشاريين :

يمكن توفير جزء كبير من وقت اللجنة عن طريق عمل المساعدين الاستشاريين السابق للاجتماعات . فوجود مثل هؤلاء المساعدين يعني أعضاء اللجنة من الكثير من الأعمال المرفقة والمستهلكة للوقت مثل جمع المعلومات والحقائق والتفاصيل الخاصة بالمشكلة المعروضة للبحث مع القيام بالعديد من التحاليل . ويقوم المساعدون بإرسال ملخص هذه المعلومات إلى أعضاء اللجنة قبل الاجتماعات بما

ينضمهم وقتا لدراسة البيانات ومناقشتها مع زملائهم ومرؤوسيههم . ويترقب على هذا حضور الأعضاء إلى الاجتماعات وهم مستعدون ، ومن ثم يمكنهم التركيز في المجالات على التفسير والتقييم للمعلومات المعروضة

#### ٥ - تصميم إجراءات العمل السريع الفعال :

كثيراً ما تتمكن اللجان الدائمة من تبسيط عملها وزيادة سرعتها عن طريق الانطلاق على إجراءات تتبع بالنسبة لأنواع معينة من المشكلات . ومثل هذه الإجراءات - بالإضافة إلى استخدام المساعدين الاستشاريين - تعتبر رداً فعالاً على الاعتراض الذي كثيراً ما يوجه إلى اللجان من أنها تأخذ الكثير من وقت المديرين المشغولين أصلاً في أعمالهم الأساسية .

#### ٦ - تعيين الرئيس المناسب :

يفترض الاهتمام باختيار الرئيس المناسب للجنة لأنه الرجل الأساسي في اللجنة وعليه يتوقف نجاحها أو فشلها . فالرئيس هو الذي يرشد الأعضاء ، ويقود الاجتماعات ويدير المناقشات بحيث يمنح كل عضو الفرصة للتعبير عن رأيه ، ويرى أن الأعضاء يحصلون مقدماً على البيانات والمعلومات اللازمة ، ويسوى الاحتكاكات والاختلافات ، ويتشاور بطريقة غير رسمية مع الأعضاء في وقت الراحة بين الاجتماعات ، ويشرف على عمل المساعدين وقد يقوم به بنفسه . وباختصار فإن فاعلية وكفاءة العمل الجماعي للجنة يتوقف على الأسلوب الذي يتبعه رئيسها .

### الخراطم والكتيات التنظيمية

تعتبر الخراطم والكتيات التنظيمية من الأدوات القيمة لتقديم المعلومات المتعلقة بالتنظيم الإداري . وتساعد الخراطم التنظيمية على تصور التنظيم بأكمله .

وبالنسبة للنشأة فغالبا ما يكون من الصعب الإلمام من واقع التوضيحات الشفهية أو الكتابية بتقسيمات العمل والعلاقات بين الأنشطة المختلفة ، وممالك السلطة الرسمية ، والنموذج التنظيمي العام . ولذا تستخدم الخرائط التنظيمية لكي تقدم بوضوح أكبر تلك المعلومات وغيرها .

#### الخريطة التنظيمية Organization Chart

والخريطة التنظيمية هي شكل مرسوم يبين بعض المظاهر الهامة للتنظيم مثل الوظائف الرئيسية والعلاقات بينها ، وممالك الإشراف ، والسلطة النسبية لكل مسئول عن كل وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية . وعادة تقتصر الخريطة التنظيمية على إظهار الأقسام الأساسية وخطوط السلطة الرسمية . أما محاولة إظهار كل البيانات في الخريطة فيؤدي إلى تكديس الكثير من التفاصيل إلى الحد الذي يقلل كثيرا من فائدتها . ولذا تستخدم الكتيبات إلى جانب الخرائط حتى يمكنها معا تقديم المعلومات والتفاصيل المطلوبة .

ويخطئ البعض ويمتد أن التنظيم هو مجرد عتبة إعداد الخريطة التنظيمية . فالتنظيم كما نعلم أوسع من ذلك بكثير . والخريطة لا يمكن اعتبارها بأي حال من الأحوال الهدف النهائي للتنظيم . فهي كما رأينا لا تخرج من كونها شكلا يصور ترتيب العلاقات بين الوحدات التنظيمية .

#### أنواع الخرائط :

يمكن بصفة عامة تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين وهما :

( ١ ) الخرائط الرئيسية .

( ٢ ) الخرائط المكملة .

وبالنسبة للذراع الأول ، فإن الخريطة الرئيسية تبين الهيكل التنظيمي بأكمله .

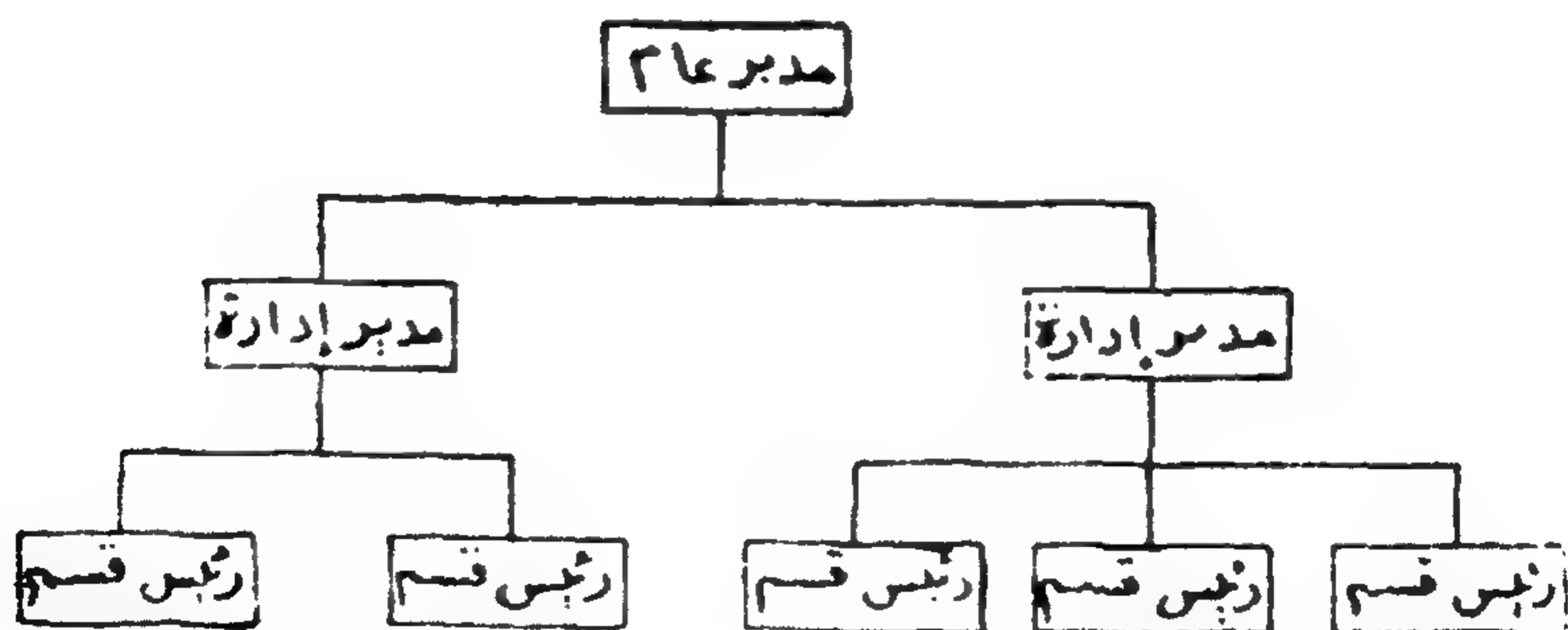
فهي تقدم صورة شاملة لعلاقات كل الإدارات أو الأجزاء الرئيسية لتنظيم بعضها ببعض . أما النوع الثاني ، أو الخريطة المكملة فهي التي تخص كل كلية لإحدى الإدارات أو لجزء أساسي مع تقديم المزيد من التفاصيل المتعلقة بالعلاقات والسلطة والواجبات داخل هذه المنطقة المعينة .

ومن المفضل أن توجد في كل إدارة خريطة رئيسية تبين مركز هذه الإدارة بالنسبة للنفقة ككل وعلاقتها بالإدارات الرئيسية الأخرى . هذا بالإضافة إلى خريطة تكميلية تبين تفاصيل هذه الإدارة المعينة . ويخدم مثل هذا الترتيب في إيضاح عمل كل إدارة وفي تفهم هيكل التنظيم واستخدامه بالنسبة للنشأة كلها .

#### ترتيب الخريطة :

أن الترتيب المعتاد والشائع للخريطة التنظيمية هو إظهار الوظائف الرئيسية في القمة ثم النزول على التوالي للوظائف التابعة متجهين إلى المراكز الدنيا . ويمكن توضيح هذا الترتيب التقليدي في الشكل ٧-٤ والذي يتخذ إلى حد ما شكل المثلث حيث توجد قمة من الوظائف في القمة والمديد من الوظائف في القاعدة .

الشكل رقم (٧-٤)



وتبين الخريطة الوظائف المؤداة وكيفية تجميعها ، وعلاقات بعضها ببعض الآخر . وتمثل الخطوط التي تربط المستويات المختلفة - التي تعبر عن الوظائف -



مسالك السلطة الرسمية . ويتمتع الأشخاص الذين يحتلون مراكز القمة بأكبر سلطة ، بينما يتمتع هؤلاء الذين يتواجدون في القاع بأقل سلطة ، فشلا يتمتع مدير الحسابات بسلطة أكبر من تلك التي يتمتع بها رئيس التكاليف ، وبالعكس فإن سلطة المدير المالي تكون أقل من سلطة رئيس مجلس الإدارة . وعادة ينظر إلى المراكز التي تقع على نفس المستوى الأفقي على أن لا نفس الأهمية النسبية في التنظيم.

### المستويات الإدارية :

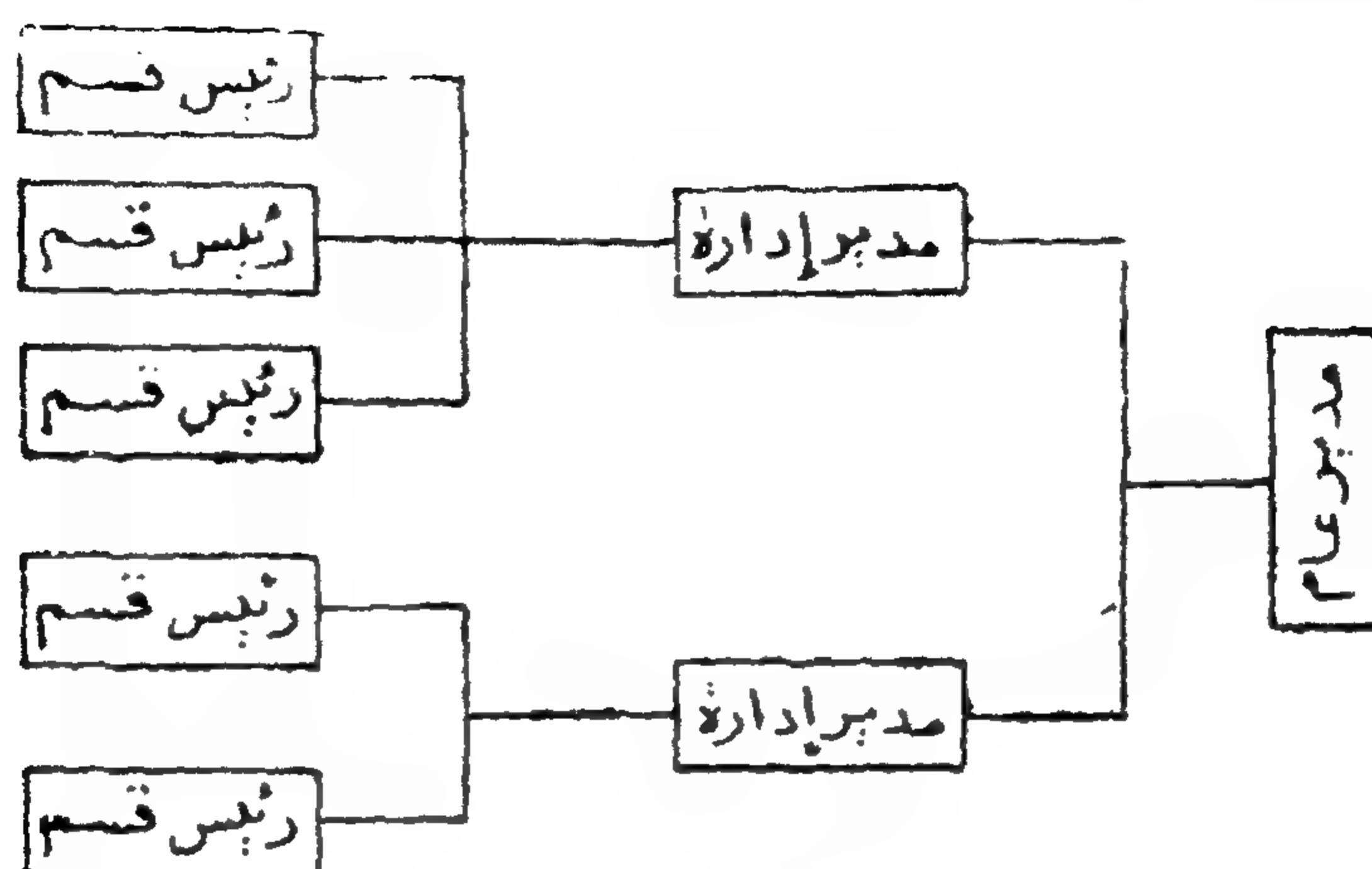
من المعتاد الكلام عن مستويات الإدارة مثل مستوى الإدارة العليا، والإدارة الوسطى ، والإدارة الدنيا أو الإشرافية . وتشير هذه المستويات إلى المراكز النسبية في الخريطة التنظيمية . فالإدارة العليا تمثل الأنشطة التي توجد في قمة الخريطة ، ثم يليها في مستوى أقل الإدارة الوسطى وهكذا .

وتستخدم مستويات التنظيم المختلفة لتحديد الوحدات التنظيمية . فشلا للوحدات التنظيمية التي توجد في مستوى الإدارة العليا قد يطلق عليها ، إدارات عامة ، ، وتلك التي في مستوى الإدارة الوسطى ، إدارات ، ، أما تلك التي تنتمي إلى مستوى الإدارة الإشرافية فقد تسمى ، أقسام ، . ففي إحدى الشركات قد نجد إدارة عامة للشؤون المالية ، وإدارة للحسابات ، وقسم للتكاليف ، وعلى كل ففي ميدان الأعمال نلاحظ عدم وجود مسميات موحدة تطبق بطريقة ثابتة . فالاصطلاحات التي تطلق على الوحدات التنظيمية تختلف باختلاف نوع المنشأة ، هذا بالرغم من أن الكثير من الشركات تستخدم اصطلاحات الإدارة والقسم والمراقبة والفرع والمكتب والوحدة .

### ترتيب الخريطة من اليمين إلى اليسار :

أحيانا قد يتم ترتيب الخريطة من اليمين إلى اليسار بحيث يوضع المستوى

الأعلى في أقصى اليمين والمستوى الأدنى في أقصى اليسار . ويوضح الشكل رقم ( ٧ - ٥ ) مثل هذه الخريطة والتي تنطوي على نفس هيكل التنظيم الذي سبق إظهاره في الخريطة التقليدية .



الشكل رقم (٧ - ٥)

وفي الترتيب من اليمين إلى اليسار تظهر المستويات التنظيمية من طريق أعمدة أفقية ، أما تدفق السلطة من أعلى إلى المستويات الدنيا فيمثلها في هذه الحالة الحركة من اليمين إلى اليسار . وبالنظر الى الخريطة يتضح أن هؤلاء الذين يتواجدون في الجانب الايمن يكونون في نفس مستوى إدارى أعلى من هؤلاء الذين يحتلون مراكز في الجانب الايسر .

وهذا النوع من الترتيب وإن لم يكن شائعا مثل النوع التقليدى إلا أنه يقدم  
المزايا الآتية :

- (١) يتمشى مع حركة العين الطبيعية وعادات القراءة .
- (٢) يصور بوضوح المستويات التنظيمية المختلفة .
- (٣) يبسط من تفهم كيفية تدفق خطوط السلطة الرسمية والمسئولية .

(٤) يكشف بسرعة عن المستويات التنظيمية المحذوفة ، وعن المناطق التي لا تصلها المسالك الرسمية للإشراف .

(٥) يشير إلى الطول النسبي لخطوط السلطة الرسمية .

(٦) لا يترك أثراً نفسياً سيئاً عند المروءسين .

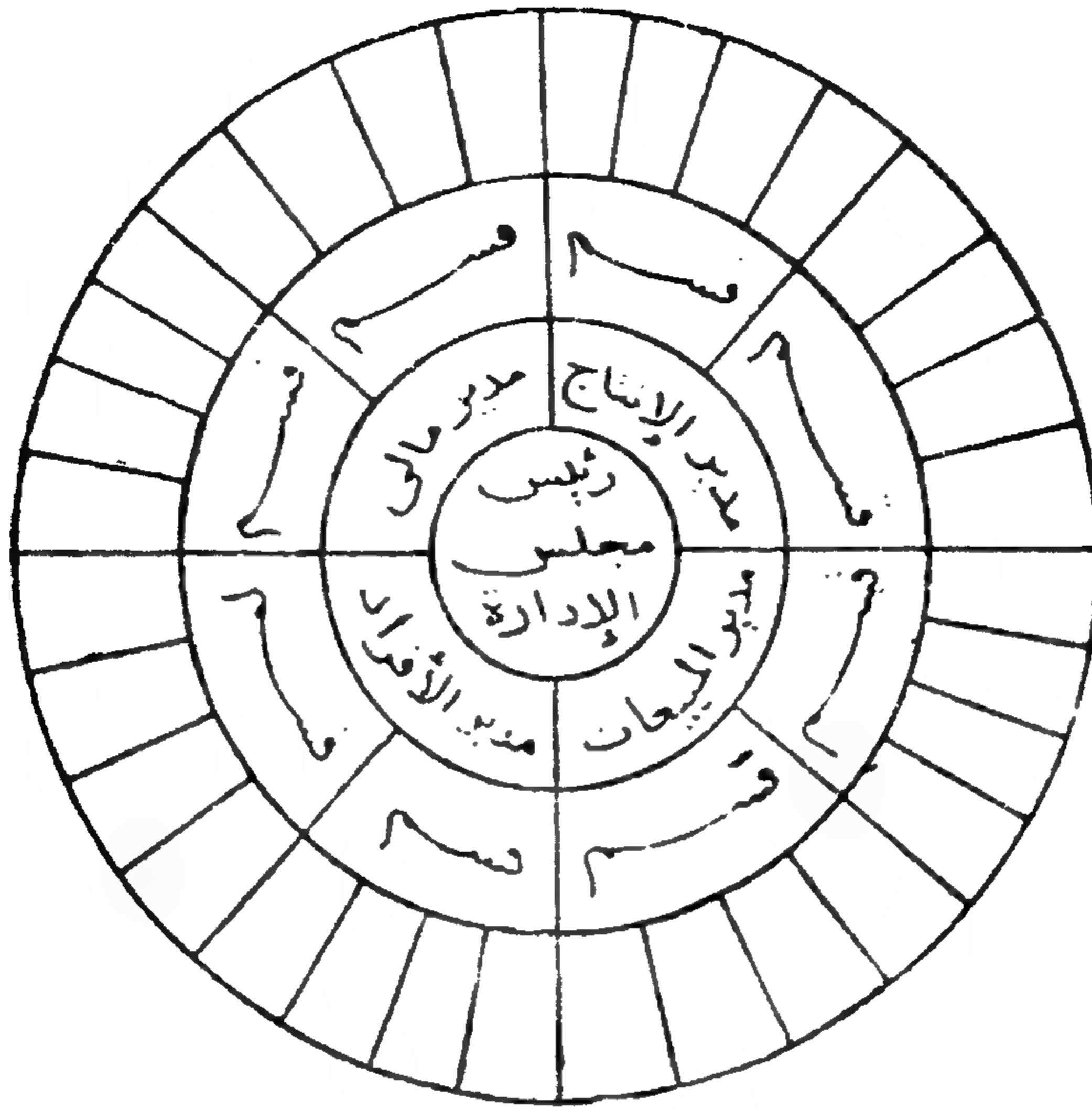
(٧) من السهل نسيان إعداده .

#### ترتيب الخريطة دائرياً :

تعتبر الخريطة المستديرة من أحدث الأشكال لتصوير هيكل التنظيم . وفي هذا الترتيب الدائري يمثل مركز الدائرة أعلى مركز في التنظيم . وتنتشر الوظائف التي تكون التنظيم حول هذا المركز بحيث أنه كلما اقترب المنصب الإداري من مركز الدائرة كلما زادت أهمية المنصب . يضاف إلى ذلك أن المناصب ذات الأهمية النسبية الواحدة تقع كلها على مسافة واحدة من المركز والشكل رقم ( ٧ - ٦ ) يبين خريطة مستديرة .

ومن الخريطة أعلاه يتضح أن السلطة تناسب من رئيس مجلس الإدارة الذي يحتل مركز الدائرة إلى أربعة إدارات ، ونظراً لأن كل مدير إدارة من هذه الإدارات الأربعة يتمتع بنفس الأهمية النسبية ، فإن موقع كل إدارة يكون على نفس المسافة من رئيس مجلس الإدارة أي من مركز الدائرة . وتتكون كل إدارة من عدد من الأقسام . ونجد أن المسافة بين رئيس مجلس الإدارة ورئيس القسم تكون أطول من تلك التي بين رئيس مجلس الإدارة ومدير الإدارة . وفي نفس الوقت تقع كل الأقسام على بعد واحد من المركز مما يبين أن جميعها ينتمي إلى نفس المستوى الإداري .

وقد يدر لأول وهلة أن هذا النوع غريباً ومسيباً للبس ، ولكن هذا يرجع



شكل رقم (٧-٦)

أساساً الى انتشار النوع التقليدى من الخرائط والتعود عليه ، وفي الواقع فإن هذا النوع الدائرى يقدم العديد من المزايا والتي أهمها الآتى :

(١) يصور الحالة الواقعية لإنسياب السلطة الرسمية من الرئيس الادارى الأعلى من الداخل الى الخارج في العديد من الاتجاهات .

(٢) يظهر بوضوح الوظائف التي في نفس المستوى من الأهمية .

(٣) يستخدم بعداً واحداً - من المركز الى الخارج - للإشارة الى الأهمية

النسبية للوظيفة .

(٤) يتجنب المفاهيم غير المرغوب فيها والخاصة بقاع الخريطة وقة الخريطة

وما شابه ذلك ، نظراً لان الخريطة المستديرة يمكن النظر اليها من أى اتجاه .

## ١- إعداد الخريطة

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لإعداد خريطة تنظيمية. وسنقتصر على ذكر طريقة بسيطة يوصى باستخدامها وهي تتكون من الخطوات الآتية :

- ١ - إعداد قائمة بكل الوظائف التي ينبغي إنجازها .
  - ٢ - التمييز بين هذه الوظائف طبقاً للتجميعات التنظيمية الأساسية والمتفق عليها مثل الأنشطة أو السلع أو المواقع الجغرافية .
  - ٣ - بالنسبة لكل مجموعة يتم تحديد الوظائف الرئيسية وكذلك الوظائف الفرعية والوظائف الثانوية تحت كل وظيفة رئيسية .
  - ٤ - من واقع الخطوط العريضة السابقة ترسم الخريطة التنظيمية لكل مجموعة .
  - ٥ - تجمع هذه الخرائط الخاصة بكل مجموعة في خريطة تنظيمية واحدة .
- وإذا كان هيكل التنظيم موجوداً بالفعل والمطلوب رسم خريطة له فهناك طريقة بديلة يمكن استخدامها . وتتكون هذه الطريقة من معرفة الشخص الذي يتمتع بأعلى سلطة في التنظيم ثم العمل من هنا إلى أسفل لتحديد من هو مسئول أمام هذا الشخص وما هي الأنشطة التي يقوم بها . ويمثل هذه الطريقة يمكن تحديد مستوى الإدارة العليا في الهيكل . ويتبع نفس الإجراء يمكن تحديد هيكل المستويات الإدارية الأقل حتى تصل إلى أدنى مستوى . وكبدل لهذا المدخل ( من أعلى إلى أسفل ) يمكن البدء من أدنى مستوى مع العمل إلى أعلى . وعلى أي حال فإن أي مدخل من هذين المدخلين يعتبر مرضياً .

## الانقاص :

عادة يواجه المدير الذي يقوم بتصميم الخريطة التنظيمية مشكلة الاستخدام السليم للانقاص بالنسبة للمراكز الرئيسية . واسوء الخط لا يوجد إجراء نمطي



أو مشتق عليه يمكن التبايع . ففلا الإدارى الدر سند اليه أنشطة البيع قد يسمى مدير المبيعات أو مدير عام المبيعات ، أو مدير التوزيع أو مدير التسويق أو المدير التجارى ، أو نائب المدير العام للمبيعات ، أو نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون المبيعات . ويضاف الى ذلك أن نفس القب قد يوجد فى هيكلين مختلفين ، ومع ذلك تكون المراكز مختلفة بسبب الاختلافات فى محتوى العمل وفى العلاقة مع الوظائف الأخرى ، وفى نوع المنشأة . فليس كل الإداريين الذين يحملون لقب مدير المبيعات ، على سبيل المثال ، ينجزون بالضبط نفس الوظائف .

وبالنسبة للمنشأة الواحدة يمكنها استخدام مهاركية للألقاب وبمرور الوقت تصبح لهذه المهاركية معنى يميز . ومن الأفضل استخدام الألقاب التى تلتقى قبولا من جانب كل أعضاء المنشأة . وعندما يكون معنى الألقاب غير واضح ، فهذا دليل على الحاجة إلى التغيير واستخدام ألقاب جديدة .

ويبقى أن يخدم القب غرضين : ( أ ) يساعد على تحديد وتعريف طبيعة العمل ، وأهميته النسبية ، والسلطة ، و ( ب ) يشير الى أن الشخص الذى يحمل القب مؤهل لانجاز المهام التى يستلزمها هذا المركز . وإذا لم يتمكن القب من الوفاء بهذين الغرضين فإنه يصبح مصدراً للتأهب والتخبط لكل من القوى العاملة والمجهور العام .

#### الكتيبات التنظيمية Organization Manuals

بالرغم من أن الخريطة التنظيمية تصور هيكل التنظيم بمراكزه وعلاقاته المتعددة ، إلا أنها لا توضح بالتفصيل وظائف ، وسلطة ، وواجبات ، وعلاقات كل وحدة من الوحدات الرئيسية للتظيم . ولكن هذه التفاصيل الإضافية يمكن تقديمها بواسطة كتيب التنظيم . ومن ثم فإن كتيب التنظيم يعتبر مكملاً للخريطة

التنظيمية . وإذا أعيد الكتيب اعداداً سليماً فإنه يقدم معلومات كاملة تتعلق بالأمور الهامة الخاصة بكل مركز . ومثل هذه المعلومات تعمل على زيادة فهم ومعرفة متطلبات المركز أو المنصب ، وحدوده . وعلاقاته الداخلية أى العلاقات بين أجزاء أو مكونات المركز والمركز نفسه ، وأيضاً علاقات المركز بهيكل التنظيم كله أى علاقاته الخارجية .

ويمكن تصميم كتيب التنظيم بطرق مختلفة وعديدة . ولكن المهم أن يظهر المعلومات التفصيلية لكل مركز ويقدم صورة واضحة له . ويترتب على هذه التفاصيل وهذا الوضوح التخفيض لأدنى حد من سوء الفهم الخاص بسلطة الشخص شاغل المركز ، وواجباته ، والتزاماته ، وعلاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين والملاء . وطادة يضاف الى هذه المعلومات المرافقات التى ينبغى توافرها فى شاغل هذا المركز الإدارى .

### **مزايا الخرائط والكتيبات التنظيمية**

ولا شك أن أهم هذه المزايا يمكن الحصول عليها أثناء عملية اعداد أو تعديل الخرائط والكتيبات التنظيمية ، فأعضاء الإدارة الذين يقومون بإعداد الخرائط أو المساعدة فى الاعداد تتاح لهم فرصة التفكير العميق الموضوعى فى هيكل تنظيمهم . وهم فى محارلتهم الوصول الى أفضل هيكل ممكن سيمملون على علاج العديد من المشاكل التنظيمية . ولذا فلا غرابة أن نجد أنه خلال عملية الاعداد يتم توضيح العمليات المتداخلة ، واستبعاد العمليات المزدوجة ، وتنمية فهم عام وميل تعاونى . أى باختصار أن الخرائط والكتيبات تشجع على الاهتمام بدراسة هيكل التنظيم ، كما أنها تسهل أيضاً من هذه الدراسة ،

ويمكن الاستفادة من الخرائط والكتيبات كأداة للتدريب . فعند تعيين

موظفين جدد - وخاصة الاداريين - في الوحدة التنظيمية ، فإن المعلومات التي تطوى عليها الخرائط والكتيبات تساعد على مساعدة لا يمكن إنكارها . وتساعد هذه الاداة على تحسين وشرح ما هو متوقع منهم ، كما أنها تشير إلى المناطق التي قد تحتاج إلى مزيد من التدريب .

ويمكن استخدام الخريطة والكتيب التنظيمي كمصدر رسمي للمعلومات ، فهي تقدم اجابات رسمية على الاسئلة التنظيمية . فتوزيع الالفة والواجبات على المراكز المحددة يكون واضحاً ومحدداً ، ومن ثم فاية منازعات بخصوص الاختصاصات يمكن تسويتها في الحال . كما أنها كثيراً ما تستخدم بواسطة المديرين كمرجع لتبرير ما يقومون به من أعمال وتصرفات .

وأخيراً فإن خريطة التنظيم وكتيبه يملآن إلى الاهتمام بمظاهر معينة في كل مركز والتي يستند المديرون بأهميتها . وعلى هذا نجد أن أعضاء الادارة يقومون بكل دقة بتنفيذ تلك النواحي المهمة الأكثر أهمية .

### عيوب الخرائط وكتيبات التنظيم

تعتبر خرائط وكتيبات التنظيم من أدوات الادارة . فهي تساعد المدير على الحصول على الاعمال والتصرفات الادارية الجديدة . أما الذين يعتبرونها هي نفسها هذه الاعمال الادارية فلا شك أنهم أبعد ما يكونون عن الصواب . فأفضل خريطة تنظيمية وأحسن كتيب تنظيمي لا يضمنان حللاً هيكل تنظيم جيد أو ادارة جيدة . فكل ما يقدمانه هو مجرد المساعدة على تحقيق هذه الاهداف .

ومن عيوب الخرائط والكتيبات أنها مثل أية بيانات مرسومة ومعلومات مكتوبة يصعب تعديلها أو إلّا بأول لمسة دينا ميكية التنظيم . وبالتالي فمن المحتمل جداً أن تكون الخرائط والكتيبات متقادمة . حتى ولو كان هناك تفهم مشترك

بالحاجة الى التعديل ، فليكن مهمة تحديد ماهية هذه التغييرات ، والحصول على الموافقة اللازمة ، وايصال الخرائط والمصفحات المعدلة الى كل الاطراف التي يهمها الامر والعمل على استخدام هذه التعديلات - هذه المهمة ليست بالسهلة اطلاقاً بل تمثل تحدياً حقيقياً للقائمين بها .

ونظراً لطبيعة الخرائط والكتيبات التنظيمية فإنها تكون مقيدة من ناحية المعلومات العملية التي تقدمها . فالملاقات المركبة المعقدة قد تبسط أكثر من اللازم كما أنها تقتصر على اظهار علاقات السلطة الرسمية مع استبعاد او حذف العلاقات غير الرسمية الهامة . وباختصار فان خريطة التنظيم وكتيبه لا يشملان كل شيء يؤثر على هيكل التنظيم ، كما أنهما بطبيعتهما لا يمكنهما عمل ذلك .

وعلى كل حال فإن القيود أو العيوب السابقة لا يمكن اعتبارها سبباً يدعو إلى عدم استخدام الخرائط والكتيبات . بل أن معرفة هذه القيود تجعل الشخص الذي يستخدم الخرائط والكتيبات قادراً على استخدامها بفاعلية أكبر . وأخيراً ينبغي ألا ننسى أنها لا تخرج عن كونها أداة للتدوين ولا يمكن اطلاقاً السماح لها لان تصبح نهاية في حد ذاتها .

## الفصل الثامن

### التشكيل

بعد الانتهاء من تصميم هيكل التنظيم وإعداد المواصفات الخاصة لكل مركز من المراكز الإدارية ، يجب الانتقال بالتنظيم من المرحلة الميكانيكية إلى المرحلة الديناميكية حيث يتم في المرحلة الأخيرة الجمع بين المراكز الإدارية وبين الأشخاص الملائمين لها . ويطلق على هذه المرحلة التشكيل أو تنمية الهيئة الإدارية . ومن ثم فالتشكيل هو الوظيفة الإدارية التي تنطوي على البحث عن الإداريين ، واختيارهم ، وإميينهم ، وتدريبهم ، وترقيتهم ، وتفاعدهم . ويكونه إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ، فإن التشكيل يعتبر وظيفة أساسية لكل المديرين من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال - أى لا تقتصر على هؤلاء الذين يحتلون المراكز الهامة في المنشأة .

وأن النظر إلى التشكيل كوظيفة إدارية جوهرية يعتبر من الأمور الحديثة نسبياً في ميدان الإدارة . فمعظم كتاب الإدارة يكتبون بافتراض أن المديرين موجودون بالفعل في المنشأة - وحتى القلة التي تأثرت بأبحاث علماء النفس وعلماء الاجتماع وباهتمامات رجال الأعمال ، ومن ثم اهتمت بمسألة اختيار المديرين وتدريبهم ، لم تكن تنظر إلى مثل هذه الأنشطة كوظيفة إدارية .

وتعتبر التغيرات التي تحدث في ظروف البيئة التي يعمل فيها المديرين من ضمن الأسباب التي أدت إلى الاعتراف المتزايد بأن التشكيل لا يقل أهمية عن أية وظيفة إدارية أخرى . كما أن النمو في حجم المنشآت ، والزيادة في قوة المنافسة .



والانصال والتدخل الحكوى ، تعتبر كلها من العناصر الرئيسية في زيادة الطلب على المديرين الأكفاء . ولذا يجب على كل منشأة تلشد الاستمرار والتقدم ألا تترك مسألة حصولها على ما تحتاج إليه من المديرين إلى الظروف . بل يجب عليها أن تعمل على تنمية هيئتها الادارية . فلا شك أن مستقبل أية منشأة يتوقف على أفرادها أكثر مما يتوقف على أى عنصر منفرد آخر .

#### المستول عن وظيفة التشكيل :

حيث أن التشكيل يعتبر إحدى الوظائف الأساسية للإدارة ، فإن المسئولية المباشرة عن تنفيذها تقع على عاتق كل المديرين في كل المستويات . ومن الغريب أنه بالرغم من أن الكثير من المديرين لا يروق لهم قيام الغير باختيار مرؤوسين لهم إلا أنهم لا يبذلون جهوداً كافية في هذا المجال . ويتربى على ذلك أن من الشائع جداً أن نجد المدير يحمل وظيفة التشكيلية .

ويمت تعويض مثل هذا الإهمال في بعض المنشآت بالسماح لإدارة الأفراد باختيار المديرين ، ولا شك أن هذا الحل باق قبولاً من جانب المديرين الذين يرغبون في إلغاء هذا العبء . على كامل الغير . ولكن مسألة تنمية مديري المستقبل لا يمكن معالجتها كسألة روتينية ، فهناك حاجة إلى توجيه من جانب واضعى السياسة العليا . كما أن القرارات المتعلقة بتحديد الأشخاص الذين يمكن تسميتهم تعتبر من القرارات الهامة بمهدة المدى والتي تحتاج لدرجة كبيرة من الحكمة والفتنة بحيث أن قلة من الناس هي التي تثق في أى فرد واحد لقيام بها .

وتقع المسئولية النهائية لتنمية الهيئة الادارية على عاتق الرئيس الأعلى للمنشأة ومسؤوليه المباشرين والذين تتكون منهم جماعة وضع السياسة الداخلية للمنشأة . ويقع على هذه الجماعة أيضاً واجب القيام بتنمية السياسة ، وإسناد تنفيذها إلى المرؤوسين ، والتأكد من سلامة تنفيذها . ويجب عليهم عند وضع السياسة الأخذ

في الحسبان لأمور مثل : كيف يمكن تنمية برنامج التشكيل ، وهل تتم الترقية من داخل المنشأة أم يتم التعيين للمديرين من خارج المنشأة ، وأين يمكن العثور على المرشحين ، وما هي إجراءات الترقية والتقاعد الواجب اتباعها . ومقتضى وضع سياسة تنمية الهيئة الإدارية ، فإن وضعها موضع التنفيذ يمكن أن يعهد به إلى مدير إدارة . ومن الطبيعي أن يتم اختيار مدير إدارة الأفراد لما يمتلكه من معرفة متخصصة ولما لدى إدارته من إمكانيات تلائم مثل هذا النوع من العمل .

ويبقى على مستوى القمة في التنظيم متابعة برنامج التشكيل (أى برنامج تنمية الهيئة الإدارية) نظراً لما قد يقابله من مقاومة تتخذ أشكالاً مختلفة . فالمديرون قد يبدون استيائهم لفقد أفضل رؤوسهم الذين بتقرر نظمهم لإدارات أخرى لغرض توسيع خبراتهم وإعدادهم لتولى مراكز أعلى . أو أن الحاجة لهذا البرنامج لا تعتبرها حاجة ملحة في الوقت الحاضر وبالتالي يهملونه ، أو أن تنفيذه يستلزم إجراء تغييرات معينة ستلقى مقاومة من جانب المديرين . وفي مثل هذه الحالات فإن دخول مديري الإدارة العليا في الصورة يكون ضرورياً لتنفيذ البرنامج طبقاً للخطة . وهناك سبب هام آخر لوضع المسؤولية النهائية على عاتق الرئيس الأعلى للمنشأة وهو أن وظيفة التشكيل يبنى القيام بها والأنظار متجهة إلى مستقبل المنشأة . فأصحاب المنشأة يهمهم كل الأهمية مستقبل منشاتهم ، ذلك المستقبل الذى يبنى أن يكون فى أيدي مديريين قديرين . ونظراً لأن أصحاب المنشأة لا يمكنهم القيام بوظيفة التشكيل ، فإنها تفوض الى الرئيس الأعلى الذى يبنى عليه التأكد من أنها تنفذ بطريقة سليمة .

ولا يتوقف عدد المديرين اللازمين للمنشأة على حجمها فقط ، بل يتوقف أيضاً على مدى تعقيد هيكلها التنظيمي . وخطتها الخاصة بالتوسع ، ومعدل دوران

الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية كما أن السبة بين عدد المديرين وعدد الموظفين لا تخضع لأي قانون من قوانين التناسب . ومن المحتمل جداً أنه من طريق التوسع أو الانكماش يحدث تعديل في الهيكل التنظيمي بحيث يزداد أو يقل عدد المديرين في المنشأة المعنية .

ويمكن تحديد معدل التعيينات السنوية في المراكز الإدارية من طريق مراجعة الخبرة السابقة والتوقعات المستقبلية . كما أن التحليل يكشف أيضاً عن الأهمية النسبية لأسباب ترك الخدمة مثل التقدم في السن ، ضعف الصحة ، أو التزليل أو الفصل ، أو الخدمة العسكرية ، أو الطلب المستمر من جانب المنشآت الأخرى على المرؤوسين من الشبان ذوي القدرة والكفاءة والذين تربتهم المنشأة ولكن لم تتمكن من الاحتفاظ بهم .

#### الخطوة إلى مواصفات المنصب :

بالرغم من وجود العمل الإداري الذي ينبغي القيام به ، إلا أنه لا يوجد المركز الإداري النطلي . ويمكن إرجاع هذه الحقيقة إلى الاختلافات في الواجبات المخصصة وإلى الصعوبات الاصطلاحية . وإن الاستخدام الشائع لإصطلاحات مثل مدير المبيعات ، ومدير الأفراد ، ومدير الإنتاج ، والمدير العام ، ورئيس مجلس الإدارة ، قد يوحي بأن هذه المراكز تنظيمية ، ولكن هذا ليس بالصحيح إطلاقاً . فالشخص الذي يحمل لقب رئيس مجلس الإدارة قد يكرس كل وقته للنشاط المالي ، وقد يمنح لقباً لأحد مرؤوسيه ومع ذلك لا يسند إليه إلا القليل من الواجبات الخاصة بهذا اللقب ، أو قد ينشأ مركزاً إدارياً هاماً ولكن بدون لقب .

وقد تكون ألقاب المركز غير معبرة أو مضللة . وتقدم الهيكل التنظيمية لتاجر الأقسام أمثلة عديدة لهذه الصعوبات . فأحد التاجر قد يكون بها مركزاً إدارياً مع لقب مدير المبيعات . ومن واقع الخريطة التنظيمية لا يمكن تحديد ماذا

ينطوى عليه هذا اللقب، وخاصة لوجود لقب المدير التجارى الذى يتصل مباشرة بالمدير العام . أو قد نجد أربعة متاجر تستخدم أربعة الألقاب مختلفة للمدير الذى نستخدمه أنشطة الدعاية والعرض والإعلان ، وهذه الألقاب هي (١) مدير الدعاية ، (٢) مدير الإعلان ، (٣) مدير العرض والدعاية ، (٤) مدير المبيعات والإعلان .

ولقد سبق لنا الإشارة إلى هذه المشكلة عند مناقشة التنظيم فى الفصل السابق، ولقد وجدنا أن حلها يكمن فى الكتيب التنظيمى الذى يصحب الخريطة التنظيمية . فالجهود التنظيمية تحدد محتوى العمل الخاص بكل منصب إدارى . وبوضع هذا المحتوى بالتفصيل مع العلاقات المتعددة لهذا المنصب ، فأننا نحصل على الوصف الوظيفى لهذا المنصب . وفى أى تنظيم توجد سلسلة من مواصفات المنصب . وكل واحد منها يحدد الواجبات والعلاقات بالاضافة الى النتائج المتوقعة من شاغل هذا المنصب أو هذه الوظيفة . ولا شك أن هذه المواصفات تعتبر ضرورية للقيام بوظيفة التشكيل .

#### مؤهلات المديرين

نظراً لأن النجاح فى التشكيل يتوقف أساساً على الفهم الواضح لما تترقبه المنشأة من كل مدير ، فإن هذا الهدف يجب أخذه فى الحسبان عند التخطيط لاختيار وتدريب مديرى المستقبل ذوى المقدرة والكفاءة . وكما سبق لنا القول فى الفصل الأول فإن الطبيعة الأساسية للوظيفة الإدارية لا تختلف باختلاف نوع المنشأة أو باختلاف المستوى التنظيمى ، ومع ذلك لا يوجد منصبين إداريين متماثلين تماماً .

ويرتب على ذلك صعوبة العثور على مجموعة محددة من الصفات والخصائص التى يبنى توافرها فى المديرين الناجحين .



واحدى الطرق التى تستخدم لاكتشاف المؤهلات الضرورية للمدير هى الطريقة الاستنباطية . وحسب هذه الطريقة يتم تحليل عدد من المديرين لغرض تحديد ما إذا كانوا يمتلكون صفات وخصائص مشتركة . وهناك بالفعل العديد من القوائم التى تحدد صفات عامة مثل الصحة ، الحيوية ، الذكاء ، الابتكار ، التخيل ، قوة الإقناع ، الحزم ، المبادرة ، الحماس ، حب الناس ، حسن التصرف ، المرونة ، الشعور بالقيم الخ . . . . ولكن هذه العملية قابلت صعوبات عديدة منها عدم الاتفاق على معنى الاصطلاحات ، وعدم القدرة على تعريف نفس الصفة أو الخاصية ، وعدم القدرة على قياس مدى ضرورة أى خاصية لنجاح المدير . والنتيجة الوحيدة التى يمكن الخروج بها بأمان من هذه التحديات هى أن المديرين مختلفين .

وبالرغم من ذلك فإن هذه النتيجة هامة جدا ، لأنها تبين بوضوح عدم وجود نوع واحد من المديرين فهم يختلفون عن بعضهم البعض تماما كاختلافهم عن غير المديرين . فالتداخل بين الخصائص الشخصية يكون على جانب كبير من التعقيد ، وكذلك الحال بالنسبة للاختلاف فى البيئة التى يعمل فيها المديرين . ومثل هذا التعقيد يتسبب فى مشكلات تعترض طريق تنمية معايير موضوعية لهذه المؤهلات والخصائص .

وهؤلاء الذين يجب عليهم اختيار المديرين المحتملين يمكنهم القيام بهذا العمل بكفاءة لو عرفوا : (١) الخصائص المطلوبة ، (٢) درجة ضرورة كل خاصية ، (٣) التجمعات المقبولة لهذه الخصائص ، ولأية درجة ، (٤) كيفية التعرف على هذه الخصائص فى المرشحين . ويلاحظ أن المدخل الاستنباطى لهذه المسائل غير مجدى ، ولذا فن المحتمل أن مثل هذا المدخل يعتبر غير عملى بالنسبة لطبيعة وظيفة المدير .



ومن الناحية الأخرى يمكن إستقراء المؤهلات والخصائص اللازمة للمديرين من واقع طبيعة الوظيفة أو المنصب الإدارى . أى أن هناك طريقة إستقرائية بالإضافة الى الطريقة الاستنباطية السابق ذكرها . وحسب الطريقة الاستقرائية يمكن من واقع المعرفة العامة لوظائف الإدارى ، والبيئة التى ستم فيها هذه الوظائف - تحديد الخصائص المعينة التى تعتبر مهمة للنجاح . وهناك من الاداة غير الرسمية ما يبين أن المديرين المجرىين يستخدمون مثل هذه العوامل المشتركة عند تقييم المرشحين للراكز الادارية .

وتنطوى هذه الطريقة الاستقرائية على خطوات ثلاثة هى : (١) معرفة بالمنصب الإدارى ، (٢) إستقراء المؤهلات اللازمة لهذا العمل الإدارى ، (٣) التعرف على هذه المؤهلات فى المرشحين للراكز الادارية . وينبغى علينا ملاحظة الاختلاف الكبير بين الطريقة الاستنباطية والطريقة الاستقرائية . فلا خلاف أن هناك فرق كبير وأساسى بين القوائم التى تشمل المؤهلات والخصائص التى لوحظ وجودها فى الأفراد الذين يفترض أنهم مديرون ناجحون وبين المؤهلات اللازمة لمزاولة المنصب الإدارى . فالطريقة الأولى تصف رجالا فى مراكز معينة ، بينما تبدأ الثانية من تحليل المنصب أو الوظيفة .

ومن واقع طبيعة العمل الإدارى يمكن استقراء البعض المعين من الخصائص التى لها تأثيرها ووقتها الهام على النجاح . ومن ضمن هذه الخصائص نجد : القدرة القيادية . الذكاء ، والمقدرة على الاتصال ، المدخل المنطقى للمشكلات ، الحكم الصائب ، القيم الأخلاقية ، والابتكار . حقا إنها لقائمة مثيرة ، ولكن كل خاصية من هذه الخصائص - باستثناء القليل - يمكن تنميتها بواسطة الرجال الأذكياء ، كما أن كل واحدة منها لها مساهمتها الإيجابية للنجاح الإدارى .

وعلى كل فهناك صفة معينة مشتركة بين المديرين الناجحين ولها أهميتها الخاصة

الأولى القيادة . فالمدير يخطط الأعمال التي يجب على الآخرين القيام بها ، ويجمع الرؤوسين بفاعلية في الوحدات التنظيمية ، ويشغل المراكز الإدارية بالمديرين ، ويشرف على الرؤوسين ويرشدهم ، وبتيسر نتائج الأعمال لمعرفة مدى مطابقتها لخطته . ولكن مدى النجاح في تحقيق أهدافه يتوقف على مدى قيام رؤوسيه كفريق بالعمل بكفاءة وحاس حتى يتمكن من الحصول على تعاونهم الفعّال . أو بعبارة أخرى ، ينبغي عليه أن يبين لهم أنه عن طريق التعاون يمكنهم أن يكونوا أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم الشخصية . ومن ثم فالقيادة هي التي تهيئ الأفراد وتحولهم إلى فريق ، كما أنها تخلق البيئة التي يمكن أن تزدهر فيها المبادرة ، والابتكار والاكتشاف ، وأساليب العمل الجديدة .

#### مصادر الأفراد الإداريين

يمكن للمنشأة الحصول على حاجتها من أعضاء الإدارة من عدة مصادر أهمها

المصدرين الآتين :

(١) التعيين من داخل المنشأة نفسها عن طريق الترقية .

(٢) التعيين من خارج المنشأة

#### ١ - من داخل المنشأة :

إن اتباع سياسة الترقية من الداخل تنطوي على إتاحة الفرصة للعاملين في المنشأة لتولّي مناصب الخط الأول للإشراف ثم الترقى إلى أعلى خلال المستويات التنظيمية المختلفة . أي أن المنشأة يمكن تصويرها وهي تتسلم تدفقاً من الموظفين غير الإداريين والذي منه ينبع مديري المستقبل . ولا شك أن هذه السياسة تلقى كل القبول والترحيب من جانب أعضاء المنشأة . وأن استبعاد الأشخاص الذين

يعملون خارج المنشأة يقيد تقييداً شديداً المنافسة على المراكز ويمنح للعاملين في المنشأة احتكاراً لمناصبها الإدارية الشاغرة . ولكن التمسك بهذه السياسة قد يعترضه بعض الصعوبات والمشكلات وخاصة عند الاختيار لمنصب الإدارة العليا ، أو عند عدم وجود المدير المحتمل الذي تتوفر فيه المؤهلات والخصائص اللازمة . ولذا نجد أن المنشآت التي تتبع سياسة الترقية من الداخل عادة لا تتبعها بصفة مطلقة ، بل تشترطها بشروط مثل ، و الترقية من الداخل كلما أمكن ، أو الترقية من الداخل عند بقاء الأشياء الأخرى على حالها . و تقدم مثل هذه التعديلات للسياسة المبررات التي تمكن المنشأة من عسدم للتنفيذ الجزئي لهذه السياسة .

وينطوي هذا المصدر الداخلي للحصول على المديرين على مزايا هامة منها : رفع معنويات العاملين بالمنشأة ، تأمين العاملين على مستقبلهم وشعورهم بارتباط مستقبلهم بمستقبل المنشأة ، والاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنشأة ، للمهام المديرين الجدد ، ظروف المنشأة ومشكلاتها ، قدرة هؤلاء المديرين على الحصول على تعاون زملائهم السابقين . كما أن اتباع هذه السياسة يمكن المنشأة من اجتذاب العناصر الممتازة من الموظفين الطموحين ، أي أنها تعمل على تزويد المنشأة بجميع المديرين المحتملين .

ولكن من الناحية الأخرى فهناك عيوب تنتج عن المغالاة في اتباع هذه السياسة أو الإعتماد عليها كلية . فاختيار أحد الموظفين لتولي المنصب الإداري قد يجلب غيرة زملائه الذين لم تتم ترقيتهم ، وبالتالي يقل استعدادهم للتعاون معه . كما أن اتباع هذه السياسة يحرم المنشأة من الاستفادة بالآفكار والآراء الجديدة التي قد تأتي بها العناصر الخارجية . فالمنشآت تعتمد على الدم الجديد لتقديم الأفكار والعمليات الجديدة . يضاف إلى ذلك أن تمتع العاملين بالمنشأة

بمركز احتكاري على المناصب الإدارية الشاغرة يحرم المنشأة من مرايا المنافسة المفتوحة . فلقد يتوافر خارج المنشأة من هم أكثر قدرة وكفاءة من العناصر الداخلية .

وبالتالي فإن الاعتماد الكلي على سياسة الترقية من الداخل يعتبر خطراً على مركز المنشأة ومستقبلها . حقاً أن هذا المصدر الداخلي يعتبر من المصادر الهامة للأفراد الإداريين . ولا يمكن لأي مدير رشيد أن يتجاهل هذا المصدر لما قد يحويه من الكثير من الأفراد الذين يصلحون كمرشحين للمناصب الإدارية والذين يمتلكون بالإضافة لذلك مزايَا الارتباط بالمنشأة ومعرفة أفرادها وتاريخها ومشكلاتها وأهدافها . ومع بقاء الأشياء الأخرى على حالها ، أي عند تعادل العوامل الأخرى ، فإن العاملين بالمنشأة يمكنهم التنافس بنجاح مع العناصر الخارجية . وبالتالي فبالنسبة للمرشح الممتاز فإن المنافسة مع الآخرين من رُؤى مصدر كان لا تثير أي أخطار ، وفي نفس الوقت تؤكد المنشأة حرّيتها في الحصول على أحسن المديرين أينما كانوا .

## ٢ - من خارج المنشأة :

عادة يستخدم هذا المصدر في المواقف التي تحتاج إلى دم جديد أو قوة دافعة . فمثلاً ، تقرر إحدى الشركات التجارية مد أنشطتها إلى مجال التصنيع . وهنا تلجأ إلى المصادر الخارجية لتعيين مدير له خبرة بهذا النوع من العمل لكي يتولى رئاسة نشاط التصنيع ، أو في حالة المنشأة التي أخذت مبيعاتها في الانخفاض أو توقفت عن الارتفاع ، فإن المعتاد أن نجهزها نختار مديرين جدد من خارج المنشأة لإنعاش المنشأة والسير بها نحو مركز القيادة . يضاف إلى ذلك أن المداخل والأفكار والآراء ووجهات النظر الجديدة يمكن الحصول عليها عن طريق الحصول



على أعضاء الإدارة من الشركات الأخرى . كما أن من أهم مزايا التعيين من خارج المنشأة هي قدرة المدير الجديد على النظر إلى المنشأة بآفاق جديدة غير مقيّدة بالمشكلات الصغيرة . ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها لا تقابل بالارتياب من جانب الماملين بالمنشأة ، وما يترتب على ذلك من آثار على معنوياتهم . يضاف إلى ذلك أنهم سينظرون إلى المدير الجديد المعلن من الخارج كدخيل عليهم ، وبالتالي قد لا يحصل على تعاونهم في البداية على الأقل .

### برامج التنمية الادارية :

تعتمد الكثير من الشركات في الخارج وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى القيام ببرامج التنمية الإدارية . فهذه الشركات تبحث عن مرشحين للنصاب الإدارية ثم تقوم بتنميتهم لكي يتمكنوا في المستقبل من تولي المراكز الادارية بنجاح . ولقد كان الباعث لبعض هذه الشركات للقيام بهذه البرامج هو ما لاقته من صعوبات حمة في سبيل الحصول على حاجتها من الاداريين سواء من داخل الشركة نفسها أو من خارجها . ولذا فان البعض ينظر إلى هذه البرامج كمصدر ثالث للحصول على الأفراد الاداريين .

### الاهداف طويلة الأجل

أن التركيز على مؤهلات المديرين وعلى مصادر المرشحين يخفى نقطة هامة وهي أن المديرين لا يعملون للنفقات بل هم يعملون لمنشأة معينة . وبالتالي فان المنشأة تواجه مسألة إقناع المرشح المحتمل لكي يختارها دون المنشآت الأخرى التي تتنافس على خدماته . وهذه الظاهرة حديثة ونتجت عن الشهور المتزايد بين المنشآت بأن وظائف المدير مختلفة عن غيرها ، وأن هناك نقص في المرشحين الذين يمكن ترفيتهم للمراكز الادارية .



ولكن ما هي الحوافز التي ينبغي تقديمها للمرشح ؟ أن المرشحين للمناصب الادارية يختلفون إلى حد كبير من ناحية السن ، والمركز الاقتصادي ، والنضج . وبالرغم من ذلك فقد يكون من المفيد للدراسة أن نعتبر المدير المحتمل كشخص يبدأ حياته العملية وكل ما يملكه من أصول هو الرغبة في التقدم وتعلم جيد . وهو يريد الكثير من الاشياء - الفرصة ، والدخل ، والقوة ، والمكانة ، والاحترام . وقد تكون حياة الشخص أقصر من أن تشبع كل هذه الرغبات . فلا شك أن الظروف تحرم الكثير من المديرين المحتملين من الفرصة ، كما أن القليل منهم هو الذي ينجح في الوصول إلى مراكز القوة والنفوذ .

وسنتناول بشيء من الشرح بعض هذه الحوافز كالاتي :

#### ١ - الفرصة :

إن الاهتمام الرئيسي للمرشح الاداري في بداية حياته العملية هو العثور على المنشأة التي تمنحه أعظم فرصة لاكتساب الخبرة المربضة والمميقة في ميدان الاعمال . وهو على بينة من أن الخبرة العملية تنقصه ، وأن الطريق الوحيد لسد هذه الثغرة هو الحصول على العمل ، ولكنه يعرف أيضاً أن الوظيفة ليست بالكافية لتأهيله للمركز الاشرافي . فهو يحتاج إلى أنواع متنوعة من العمل لجمعه بتفهم عملية المفعاة بكاملها والعلاقات المتداخلة بين الوحدات التنظيمية ، هذا بالإضافة إلى المشكلات الداخلية والنقائص والعيوب والمزايا .

وبعد قيام المرشح باستعراض آفاق المنشأة ، وبعد حصوله على الخبرة اللازمة يمكنه تقييم فرص الترقى . ومن الواضح أن الاعداد للترقى والتقدم ليس بالنهاية في حد ذاته . ففرصته في الترقية تتوقف أساساً على متوسط عدد الترقيات السنوية في المنشأة وخططها المستقبلية . ولا شك أن المرشح سيفضل المنشأة التي تقوم

سنويا يشغل الكثير من المراكز الإشرافية عن تلك التي تشتهر بأنها لا ترقى إلا  
عدداً محدوداً من العاملين .

## ٢ - الكفاءة المالية :

إن المرشح صغير السن يفكر في الناحية المالية بمجرد شعوره بالثقة في إمكان  
اكتسابه الخبرة التي تمكنه من فرصة التنافس على الترفيات المقبلة . وعند هذه  
النقطة من حياته العملية عادة ما تبدأ مصروفاته العائلية في الزيادة ، يسع رغبته  
الشديدة في أن يعيش في نفس مستوى معيشة زملائه . ولذا نجده يحقق مفهومه  
واقفياً لأهمية وضع أساس صلب للاستقلال المالي . وستبقى هذه الاعتبارات  
محطة مكاناً مرتفعاً في قائمة حوافزه خلال معظم حياته النشطة .

## ٣ - القوة :

بحلول الوقت الذي يصبح فيه المدير متطلماً إلى القوة ، فإنه يكون بالفعل قد  
أثبت قدرته على تسوية المسائل المتعلقة بسياسة المنشأة ، وأظهر أحكامه الصائبة ،  
وأوضح قدرته على تنفيذ الأشياء . واكتسب ثقة رؤسائه . وعند هذه النقطة  
يمكن منحه حربة أكبر لممارسة القوة التي تمكنه من التأثير على الناس والاحداث  
وتوجيههم إلى الانجاز الذي يريد أن يسيروا فيه . وفي ميدان الأعمال تشتق  
هذه القوة من السلطة المتعلقة باستخدام كل من الموارد البشرية والمادية . ومن  
ثم فإن المدير الذي يصل إلى هذه المرحلة يتمتع بحرية كبيرة لتغيير السياسات ،  
وطرق العمل ، والمنتجات ، والأهداف ، والعلاقات العامة . وتنطوي مثل هذه  
التغيرات على عنصر كبير من الخلق والابتكار . فالمدير يرغب في تجربة الأفكار  
الجديدة وفي تحسين مركز المنشأة في الصناعة التي تنتمي إليها ، وفي الإشارة بفخر  
 واعتزاز إلى منجزاته .

## ٤ - المكانة :

كلما أصبحت الرغبة في القوة أقل أهمية ، كلما أصبحت الرغبة في المكانة أكثر أهمية . ففي هذه المرحلة يهتم المدير كثيراً بالمكانة المرتفعة والتي تستمد من إعجاب الآخرين به سواء كانوا رؤسائه أو مرؤوسيه أو أفراد لاعلاقة لهم بالمنشأة . وقد ينبع مثل هذا الإعجاب من تقدير لقيمة الرجل على أساس سمعته ، أو من الرأي المرضى لمرؤوسيه ، أو قد يعكس قبول زملائه ، أو قد يكون هذا الإعجاب مرتبطاً بالإداري الذي يحتل مركزاً له هبة ومكانة مرتفعة . وبغض النظر عن المصدر ، فإن الرغبة في الحصول على الرضا بكونه موضع إعجاب وتقدير الآخرين تصبح رغبة قوية . والرئيس الأعلى قد يشعر بعد ذلك أنه وصل إلى المرحلة حيث يمكنه أن يقوم بدور فعال لخدمة المجتمع الذي يعيش فيه وليس مجرد مجتمع منشأته . ومن ثم نجده قد يتحول المداركه بنشاطه في ميادين أخرى كالنقل أو الجمعيات الخيرية ، أو النوادي الاجتماعية أو الثقافية .

## اختيار المديرين

ليس من المغالاة في شيء القول بأن نجاح المنشأة ومستقبلها يتوقفان إلى حد كبير على نوعية مديرها . وعلى هذا يمكن القول أنه لا يوجد أي نشاط في المنشأة أكثر أهمية من اختيار هؤلاء المديرين . ونظراً لأن نضج هؤلاء الرجال يعتبر عملية طويلة الأجل وتنطوي على تدريب وممارسة وخلق فرص التنمية ، فإن المهم جداً لمستقبل المنشأة أن يتم تحديد هؤلاء الرجال في كل مستويات التنظيم . وهناك ثلاثة صعوبات عامة ينبغي أخذها في الحسبان عند الحكم على خصائص ومؤهلات المرشحين الإداريين . الأولى هي الإخلاف في المراكز الإدارية

بين تلك التي توجد في مستوى خط الإشراف الأول ، وبين تلك التي توجد في المستوى الأوسط وفي القمة . والثانية تتعلق باختلاف في الخبرة الإدارية للمرشح . فن الطبيعي ألا يكون المرشح خط الإشراف الأول أية خبرة إدارية سابقة ، بينما يتمتع المرشح لمراكز المستويات الأعلى بمثل هذه الخبرة . أما الصعوبة الثالثة فتتعلق بمن الذي يقوم بالاختيار . والاختلاف هنا يتفاوت من قيام الرئيس المباشر بالاختيار إلى القيام بها بواسطة سلسلة من اللجان توجد عند المستويات المختلفة من الهيراركية الإدارية .

### نطاق برنامج الاختيار:

يتوقف البرنامج على تحديد المناصب التي سيفطوها وعلى مصدر المرشحين . وعلى أساس مناقشتنا السابقة فإن البرنامج يجب أن ينطوي على المرشحين من كل المصادر المتاحة . أما تحديد المناصب التي سيفطوها البرنامج فقد يسبب بعض المتاعب . فهل يتضمن البرنامج مشرفي الخط الأول ؟ إن هناك أسباب كثيرة - تتعلق بمؤهلاتهم التعليمية وطبيعة مناصبهم - لاستبعادهم . فشرف الخط الأول سواء كان رئيس قسم ، أو رئيس عمال ، أو مدير مكتب ، يتطلب درجة ملحوظة من المهارة الفنية في عملياته . وللحصول على هذه المهارة والمعرفة فقد يكون من الأكثر كفاءة أن يتم تدريبه في مركز غير إداري مع ترقيته فيما بعد .

وعند هذه النقطة ينار السؤال الحرج عما إذا كان ينبغي تعيين أشخاص لديهم احتمالات إدارية في مناصب غير إدارية لغرض الحصول على هذه المعرفة والمهارة الفنية ، أم أن يعتمد مديرو المنشأة على الظهور العشوائي لمشرفي الخط الأول المحتملين من بين مجموعة العاملين . ولسوء الحظ فإن مديري الإنتاج والمبيعات يتبعون بصفة عامة البديل الثاني . وبمعلم هذا يواجهون نقصاً تعليمياً خطيراً في

المرشحين المتوقعين ، هذا النقص الذي سيوقف في طريق هؤلاء المرشحين عند الترقى للمراكز الأعلى في المستقبل . غير أنه بالرغم مما سبق فهناك بعض الأسباب التي تدعو إلى ضمهم إلى برنامج الاختيار . فنقص تعليمهم يمكن علاجه بواسطة هؤلاء الذين يتمتعون ببعد النظر ، والرغبة ، والإقدام . يضاف إلى ذلك أن هؤلاء الرجال نظراً لكبر سنهم في المتوسط بالمقارنة بخريجي السلكيات يكونون أكثر خبرة ودراية . وبالتالي إذا لم يرغب مديرو المنشأة في حرمان أنفسهم من المديرين المحتملين النابعين من قاعدة التنظيم ، فيجب أن يكون برنامج الاختيار من الشمول بحيث يتسع لكل المراكز الإدارية من مشرف الخط الأول إلى المدير العام .

#### عدد الذين سيتم اختيارهم :

يتأثر مدى ضخامة برنامج الاختيار بعدة عوامل يمكن شرحها في الخطوات التالية . والخطوة الأولى للوصول إلى رقم معقول لمتوسط عدد الذين سيتم اختيارهم سنوياً هي حصر عدد المراكز الإدارية الموجودة حالياً . وتكون هذه المهمة سهلة للغاية بالنسبة لأي منشأة تحتفظ بخبرتها التنظيمية كاملة ومثلة للواقع أولاً بأول .

أما الخطوة الثانية فهي تقدير معدل دوران الأفراد الإداريين . وأفضل تقدير يمكن الحصول عليه بأخذ أرقام السنوات الخمس الأخيرة كعينة . والفرض من ذلك هو الوصول إلى رقم يمثل المتوسط السنوي لعدد التعيينات في المراكز الإدارية . ومن المفيد جداً التعبير عن هذا الرقم في شكل رقم قياسي أو كمعدل .

ويجب عند هذه النقطة القيام بمجرد وحصر دقيق لمعرفة المركز الجاري للمنشأة



من ناحية المديرين الموجودين . ويمكن عمل ذلك عن طريق تصنيف المديرين الموجودين إلى التصنيفات الآتية :

- (١) هؤلاء المتوقع ترقبهم .
- (٢) هؤلاء الذين يجب الإبقاء عليهم في مناصبهم ولكنهم لا يستحقون الترقية.
- (٣) هؤلاء الذين يجب إحلال غيرهم محلهم .
- (٤) هؤلاء الذين على وشك التقاعد .

وتعتبر هذه المعلومات مفيدة لتحديد ما إذا كان الطلب على الإداريين سيكون خلال السنة القادمة أكبر من المتوسط أم أقل . ويمكن للنشأة التي تتبع مثل هذا المحصر بانتظام أن تقبلاً باحتياجاتها من المديرين بكل دقة .

ونظراً لأنه من الضروري تحديد عدد الذين يراد اختيارهم في السنة القادمة. فمن المهم الأخذ في الحسبان أى تغييرات متوقعة في الهيكل التنظيمى . ويستلزم هذا القيام بتقييم خطط التوسع أو الانكماش في نشاط الشركة ، مع ترجمة هذه الخطط إلى عدد المراكز الإدارية التى ستوجد في السنة القادمة . وبتطبيق معدل الدوران على هذا المجموع نحصل على عدد التغيرات المحتمل حدوثها في الأفراد الإداريين خلال السنة القادمة .

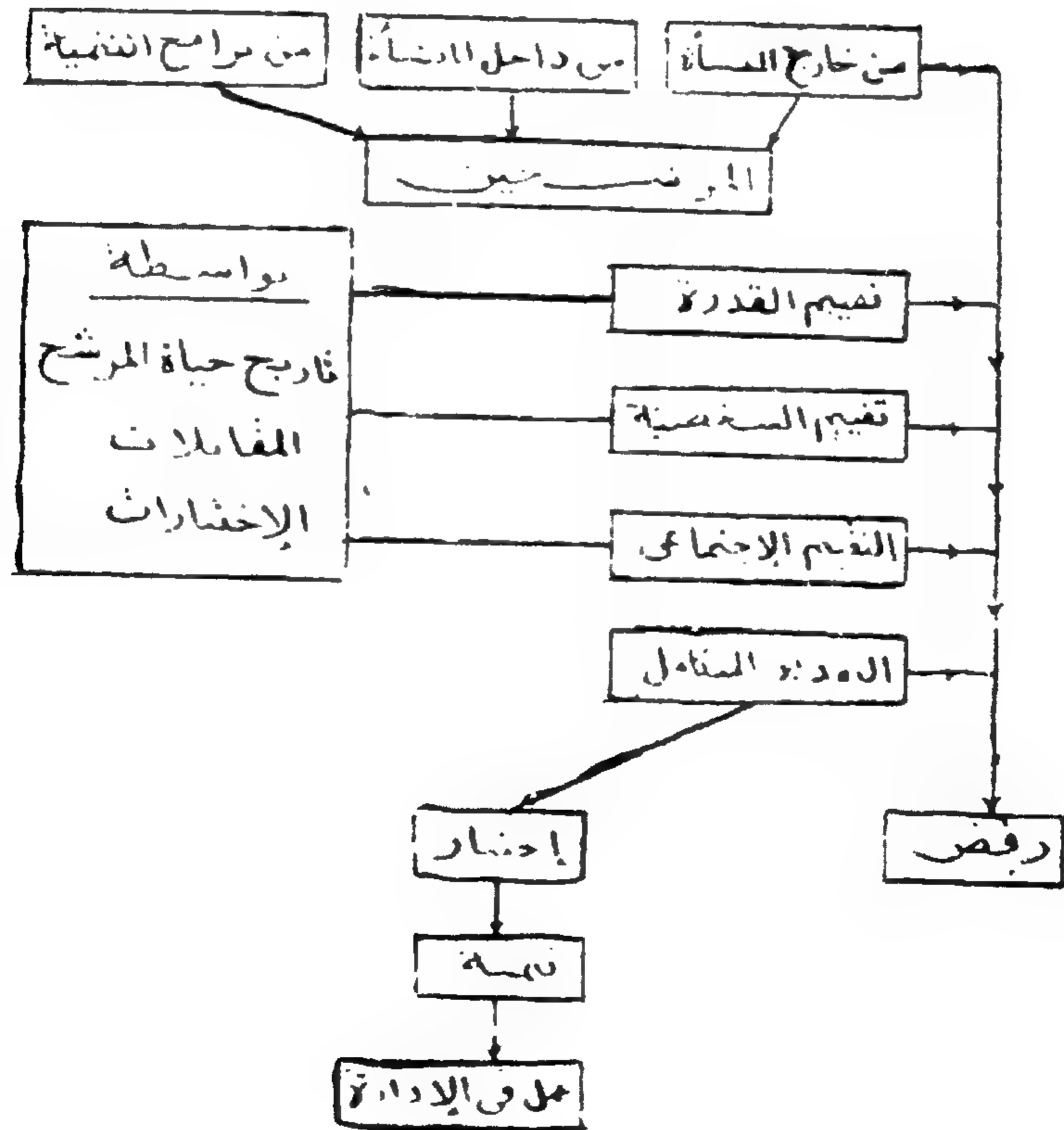
أما الخطوة الأخيرة فتتطلب على تحديد عدد الأفراد المرشحين الذى سيتم الاختيار من بينهم . وتختلف المنشآت اختلافاً كبيراً في الطريقة التى تتبعها في هذه الناحية .

#### اختيار المدير

هناك عدد من المداخل التى يمكن استخدامها لاختيار المدير ، ولكن

الاختلافات بين هذه المداخل هي في الحقيقة اختلافات في الدرجة أكثر منها في النوع . ومن ثم فإن الفكرة الأساسية في هذه المداخل هي تقييم المرشحين على ضوء المرافعات السابق وضعها للمنصب الإداري لكي يتسنى اختيار أنسب المرشحين لعقل هذا المنصب .

ونقدم الشكل رقم ( ٨ - ١ ) لتصوير الخطوات المختلفة المتخذة اتخذها في عملية الاختيار . ولو بدأنا من قمة الشكل سنجد المرشحين الذين تم الحصول عليهم من المصادر الرئيسية السابق مناقشتها . وبعد ذلك يتم تقييم المرشحين من ناحية عوامل القدرة ، والشخصية ، والاجتماعية . وذلك عن طريق البيانات الخاصة بتاريخ حياتهم ، والملاحظات ، والمقابلات ، والاختبارات . وليس من شكل رقم ( ٨ - ١ )



الضرورى أن تتم عمليات التقييم بحسب الترتيب الظاهر فى الشكل . فالترتيب قد يختلف ويتحدد أساساً بواسطة ظروف المنشأة وتفضيل هؤلاء القائمين بالبرنامج . ويتم تكامل عمليات التقييم والتي على ضوئها يتم اختيار المرشح أو رفضه . وفى حالة اختياره يتم تنمية المرشح لكي يتمتع بأحد مناصب الإدارة .

وينبغى ملاحظة أنه من المحتمل فى أى خطوة من خطوات العملية أن يتم رفض المرشح . ويرجع هذا إلى أن برامج الاختيار لها تكلفتها المرتفعة ، ومن ثم إذا اتضح أن أحد المرشحين تنقصه المؤهلات أو الخصائص المطلوبة ، فإن السماح له بالاستمرار فى البرنامج يعنى ضياع فى الوقت والجهد . وهؤلاء الذين يتم رفضهم قبل أن يصبحوا مرشحين هم الذين لا يصلحون من البداية لتولى المراكز الإدارية .

وكما سبق لنا القول فإن تقييم المرشح يقوم على أساس القدرة ، والشخصية ، والخصائص الاجتماعية ، والذي يتم عن طريق البيانات المتعلقة بتاريخ حياته ، والمقابلات ، والاختبارات . وسنقوم الآن بمناقشة هذه الموضوعات .

### عوامل التقييم لاختيار الادارى :

وتهتم عوامل القدرة بدرجة تعليم المرشح ، وتدريبه ، وخبرته . والسؤال الذى قد يوجه هنا هو : هل هذه العوامل تعتبر كافية لتأهيل المرشح ؟ هل يمكنه النظر إلى الأمور نظرة واسعة شاملة تغطى العديد من أوجه الموقف المعين ؟ هل تدريبه وخبرته يتناسبان مع المركز المعين الشاغر ؟ ويدخل فى هذا العنوان أيضاً المهارة الفنية ، والقدرة العقلية ، والتخيل ، وما شابه ذلك من القدرات الأساسية الضرورية لأداء العمل .

أما العوامل للشخصية فهى صفات المرشح اللازمة لجمعه قادراً على التعامل مع الناس بسهولة وترغيبهم فى العمل لتحقيق هدف محدد . ويدخل ضمن هذه

العوامل القدرة على التعديل للواقف المختلفة ، وعلى العمل تحت الضغوط أو تحت الظروف السيئة ، وعلى قبول النقد بصدر رحب . يضاف إلى ذلك أن توازن الشخصية يعتبر هاما ، كما أن الإداري ينبغي أن يكون حازما ، وموضوعيا في تفكيره ، ويعرف متى يطلب المساعدة اللازمة .

وتنطوي العوامل الاجتماعية على تصرفات المرشح ، ومظهره العام ، واستعداده للسفر ، وحالته الاجتماعية . وفي بعض الحالات ، فإن العوامل الاجتماعية قد تجعل المرشح المؤهل في كل النواحي الأخرى ، غير مناسب للنصب الشاغر .

### بيانات تاريخ الحياة :

يمكن من طريق البيانات المكتوبة والمتعلقة بتاريخ حياة المرشح تحديد الكثير من مؤملاته مثل إنجازاته السابقة ، وخلفيته ، وسجل وظائفه ، وأهم نجاح حققه في الأنشطة السابقة . ويلاحظ أن معظم البيانات المطلوبة وإن كانت ضرورية لسجلات التعيين إلا أنها قد تكون محدودة القيمة بالنسبة لعملية الاختيار . ولذا تبذل بعض الشركات الجهود لفرض تحديد البيانات والمعلومات التي تكون ذات فائدة كبيرة في عملية اختيار المرشحين للنصب الإدارية المعنية . فثلا نجد أن شركات التأمين على الحياة الأمريكية قامت مشتركة بدراسات واسعة لتحديد العناصر التي تساعد أكثر من غيرها على اختيار المرشحين الذين لديهم الإمكانيات الإدارية . ومن هذه العناصر نجد الآتي :

( ١ ) عدد الأفراد الذين يعرفهم المرشح .

( ٢ ) الأعمال المحددة التي قام بها في السنوات الأخيرة .

( ٢ ) هل يعمل حالياً .

( ٤ ) الفترة الزمنية التي قضاهما في وظيفة الأخيرة أو الحالية .

( ٥ ) التنظيمات التي يشترك فيها المرشح كمضرم له نشاط .

( ٦ ) المناصب التي يشغلها في هذه التنظيمات .

( ٧ ) الحد الأدنى لنفقات معيشته الشهرية .

( ٨ ) قيمة بوالص التأمين على حياته .

### المقابلات :

وفي حالة المقابلات فكثيراً ما يتم تقييم المرشح بواسطة عدة مقابلات منفصلة مع عدد من المديرين المجرىين . وبعد ذلك تجمع آراء الجماعة ، والموامل التي تكون مشتركة في آرائهم تمثل مؤشراً يمكن الاعتماد عليه للحكم على قيمة المرشح . وبالعكس من ذلك تماماً فقد تحدث المقابلة بين المرشحين وبين جميع القائمين بإدارة المقابلات ، وهنا قد تستغرق المقابلة اليوم بكامله حيث يتم تقييم كل مرشح تقييماً مفصلاً .

والمقابلة التي تدار بطريقة سليمة تعتبر من أكثر أدوات الاختيار فائدة ونفعاً . فمن طريق مثل هذه المقابلات يمكن الحكم على الإمكانيات الرئيسية المحتملة للمرشح في علاقتها بالمنصب الشاغر . ففي المقابلة يمكن اكتشاف ومعرفة التاريخ العملي للمرشح . وتدريبه وتعليمه مع توجيه الأسئلة المتعلقة بهذه الأمور أولاً بأول . كما يمكن عن طريقها اكتساب المعلومات المتعلقة بأهداف المرشح ، واهتماماته ، وانشغاله ، وسرعة بديهة وذكائه ، وغير ذلك من الصفات الشخصية التي يمكن ملاحظتها في المرشح عند مقابلته . ولا شك أن المقابلة الجيدة تعتبر فناً ، كما أنها تمثل جزءاً رئيسياً في عملية الاختيار . ولذا لا ينبغي إطلاقاً أن تستخدم



فقط للتأكد من صحة المعلومات والبيانات التي قدمها المرشح بخصوص تاريخ حياته أو سجل وظائفه وأعماله السابقة، فالمقابلة تكمل أدوات الاختبار الأخرى ونعتبر من أكثر الاجراء أهمية في برامج الاختيار .

ويلاحظ أن المقابلة كوسيلة من وسائل الاختيار قد يساء استخدامها مما يقلل من فائدتها وفعاليتها . فالمدير الذي يدير المقابلة قد يحدد موعداً للمرشح قبل اجتماع هام ، وهنا لا يستطيع المدير أن يعطي المقابلة حقها . أو قد يسمح المدير لمرفوضه يعرض الأمور عليه أثناء المقابلة ، أو أن يشغل في الرد على المكالمات التليفونية وهذه الأمور وما شابهها تجعل المقابلة عديمة القيمة هذا بالإضافة إلى إعطاء المرشح فكرة سيئة عن المنشأة . لذا يجب إعطاء المقابلة حقها من الوقت حتى أن يهد بها إلى المديرين المتخصصين في هذا الشأن .

### الاختبارات :

ونستخدم الاختبارات النفسية أيضاً في ميدان اختيار المديرين . وهناك عدد من الاختبارات المتاحة لقياس عدد من الصفات والخصائص مثل الاهتمامات ، والشخصية ، والاستعداد للتقدم ، والنضج العاطفي ، والقيادة . ولكن الصعوبة الأساسية عند استخدام هذه الاختبارات على الأفراد الإداريين هي عدم الاتفاق على الخصائص والصفات الضرورية واللازم توافقها في الإداري القدير . يضاف إلى ذلك أن هذه المستلزمات قد تختلف من منشأة لأخرى .

وعلى كل حال فهناك اهتمام متزايد بالاختبارات كأدوات تساعد على اختيار المديرين ، كما أننا نلاحظ تقدماً ملحوظاً في هذا الاتجاه . والاختبارات الحالية تعتبر مفيدة ، ولكنها ليست بالقاطعة في عملية الاختيار . وإذا كانت درجات

المرشح في الاختبارات منخفضة جدا ، فإن هذا يكفي لاستبعاده كمرشح ، ولكن نجاحه في الاختبارات التي تحدث حاليا لا تضمن نجاحه في المنصب الإداري . ولذا ينبغي عدم الاقتصار على استخدام الاختبارات عند اختبار المديرين ، بل ينبغي استخدامها بالإضافة إلى الوسائل الأخرى .

## تقييم المديرين

يخدم تقييم المديرين عدة أغراض في ميدان الإدارة . فالتقييم يهيء الدليل والمؤشر الذي يمكن استخدامه لتحسين العمل الذي يقوم به الإداري في مركزه الحالي ، كما يستخدم أيضا كأساس لترقية الإداريين . هذا بالإضافة إلى ارتباطه الوثيق بالحوافز . وينبغي أخذ هذه الأغراض المختلفة في الحسبان ، نظرا لأنها تؤثر إلى حد ما على عملية التقييم التي ينبغي القيام بها .

فإذا كان الإداري يقيم لغرض ترقينه ، فينبغي الاهتمام بمستلزمات المنصب الجديد . ومن الناحية الأخرى ، إذا كان الغرض من التقييم هو المساعدة على إقرار ماذا ينبغي عمله لجعل الرجل أكثر فاعلية في وظيفته الحالية ، أو إذا كان الغرض هو الحصول على مؤشر لمتبعه علالة ، فإن الاهتمام ينبغي أن يتركز على عمله ووظيفته الحالية .

وأهم الأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم عمل الإداري وإمكانياته المحتملة هي :

- (١) حكم الجماعة .
- (٢) التقييم الدوري لأداء الواجبات الحالية .
- (٣) تقييم الخصائص اللازمة للترقية .

(٤) التجربة في سلسلة من المناصب .

(٥) الاختبارات السيكولوجية .

ونظراً لأنه سبق لنا مناقشة الاداة الخامسة ، فإننا سنقتصر على شرح

الادوات الاربعة الاولى .

### حكم الجماعة

بالرغم من أن هذه الوسيلة تعتبر من أبسط الوسائل إلا أنها من أكثرها أهمية وتتلخص في سؤال عدد من الرؤساء المتصلين بهذا الإدارى والذين لهم حق الإشراف والرقابة على عمله - أو كان لهم هذا الحق من قبل - عن رأيهم فيه وذلك قبل الحكم النهائي عليه . ولا شك أن رأى مثل هؤلاء الرؤساء له وزنه نظراً لأنهم في مركز يسمح لهم بملاحظة الإدارى وعمله عن قرب .

ولكن ينبغي أخذ جانب الحذر عند استخدام حكم الجماعة خوفاً من تعرض هذا الحكم للتحيز ، ولذا ينبغي أن تكون الآراء المقدمة معززة بتصرفات هذا الإدارى موضع التقييم . ومن الناحية الأخرى إذا كان هناك إجماع بين الرؤساء على رأى واحد بخصوص صلاحية الإدارى ، فإن الإجماع يبعد شبهة التحيز . ولا شك أن أهمية وفيمة حكم الجماعة تزداد في حالة كون الجماعة التى يؤخذ رأيها تتمتع بالموضوعية والنزاهة .

### الحكم على الاداء فى المنصب الحالى

يمكن تقييم أداء أى إدارى بطريقة مباشرة بمقتضى الاهداف والمعايير السابق وضعها لإدارته أو وحدته التنظيمية . وينبغي أن تكون هذه الاهداف والمعايير نابعة من التحليل التنظيمى ومن تخطيط المنشأة والى سبق لنا مناقشتها . ويجب أن تتمتع معايير الاداء الموضوعية لكل مركز بالموضوعية بقدر الإمكان لأن

هذا يبسط من عملية التقييم ويجعل نتائج التقييم مقبولة من جانب الإدارى نفسه .

ويوصى باستخدام معايير الأداء بدلا من صفات أو خصائص الإدارى لغرض الحكم على العمل الحال للإدارى وذلك لسببين . أولا ليس هناك أية فائدة من اتباع طريق معوج وغير مؤكد طالما أن هناك طريق مباشر متاح . أما السبب الثانى فهو أن التقييم من ناحية معايير الأداء يكون مفيدا من سنة لأخرى .

#### تقييم الخصائص لغرض الترقية

إن تقييم المديرين لغرض الترقية يختلف عن الحكم على أداء الوظائف الحالية . فنظراً لأن الإدارى موضع التقييم يكون مرشحاً لمركز إدارى لم يسبق له توليه ، وحيث أن كل مركز يحتاج لمؤهلات وصفات خاصة به ، فن الضرورى البحث عن مدى توافر المؤهلات والصفات الخاصة بالمركز الجديد فى المرشح . وعند تعدد المرشحين فينبغى ترتيبهم طبقاً لهذه الصفات والمؤهلات . وحيث أننا سبق وأن تناولنا هذا الموضوع بتوسع عند مناقشة اختيار المديرين فلا داع هنا للتكرار .

#### التجربة فى مناصب مختلفة

إن وسائل تقييم الإدارى التى تستخدم للاختيار لغرض الترقية تعتبر بطبيعتها وسائل غير مباشرة ، كما أنها تحتوى على درجة كبيرة من الحكم والتقدير الشخصى . ولذا ينبغى تكملة هذه الوسائل بوسيلة مباشرة ألا وهى التجربة الفعلية للإدارى المرشح فى عدة وظائف . ولاشك أن هذه الطريقة - إذا أمكن القيام بها - تعتبر أحسن وسيلة لتقييمه وللحكم على مدى صلاحية .

## التدوير على عدد من الوظائف Job Rotation

إن التجربة الفعلية في عدة مناصب يمكن شرحها بما قامت به إحدى الشركات الصناعية الأمريكية التي توقعت أن يترك مديرها العام منصبه بعد حوالي خمس سنوات . وبعد تقييم دقيق لكل المرشحين داخل الشركة وجد أن مدير إدارة الهندسة هو أفضل رجل محتمل لتولي مركز القمة . وبينما كان يبدو أن هذا المدير يمتلك كل الخصائص المرغوبة إلا أن معظم خبرته كانت في مجال الهندسة والتصميم ، ومن ثم فإن أعضاء مجلس الإدارة لم يكونوا متأكدين من مدى قدرته على إنجاز العمليات الإنتاجية في الوقت المحدد لها وبتكاليف اقتصادية أو من مدى قدرته على التعامل مع كل الإدارات بطريقة متوازنة .

وبالتالي قرر مجلس الإدارة تعيينه مديراً لإدارة الإنتاج لمدة سنتين . وبعد أن نجح في إثبات قدرته في هذه الإدارة ، تم تعيينه مديراً عاماً لأحدى الشركات التابعة ، التي تقوم بكل أنواع الأنشطة من تصنيع المنتجات إلى المبيعات وخدمة العملاء . وهنا كان أدائه مرة أخرى مرضياً للغاية ، ومن ثم استحق بجدارة أن يشغل منصب المدير العام لشركته الأصلية والذي شغل قبل المدة المتوقعة نظراً لاشتداد المرض على المدير العام السابق .

ويجب أن نلاحظ أن التجربة في عدة مناصب مختلفة قد يكون من الصعب إجرائها . فالمنصب المراد شغله يجب التنبؤ به مقدماً لفترة تسمح باختبار المرشحين في المناصب الأخرى . هذا بالإضافة إلى أن عدد المناصب التي سيعمل فيها المرشحين يجب أن يكون كافياً ، وأن تبقى شاغرة لمدة زمنية محدودة .

### المهام الخاصة :

هناك نوع آخر من التجربة في الوظيفة يمكن الحصول عليه عن طريق المهام



الخاصة الموقته. فقد يطلب من المرشح أن يشغل مركزاً أثناء تقييد شاغله في الإجازة ولكن هذه الوسيلة محدودة القيمة نظراً لأن الفترة الزمنية التي يقضيها المرشح في هذا المنصب عادة ما تكون غير كافية لإجراء أى تعديلات لها أهمية .

كما أن المهام الخاصة مثل تخطيط تقديم سلعة جديدة ، أو التفاوض لشراء مخزن جديد ، أو المضوية في أحد اللجان الهامة ، تضع المرشح في مواقف عمل مختلفة ، وتلقى بعض الضوء على قوته وضعفه . وتكون مثل هذه المهام المحدودة مضيدة بصفة خاصة عندما يستحيل عملياً نقل المرشح إلى سلسلة من المراكز حيث يمكنه تحمل المسؤولية بكاملها لفترة زمنية مدققة .

ولهما الحصول على مزايا التجربة في عدة مناصب ، فإن هذه الطريقة يجب أن تستخدم بالإضافة إلى التقييم الدوري والحكم الجماعي . أى بعبارة أخرى ، أن أداء المدير - موضع التقييم - في هذه المواقف المختلفة يجب أن تحدث ملاحظته بواسطة عدة رؤساء ، والذين ينتمون بعد ذلك لإعادة تقييم هذا الإدارى لتحديد إمكانياته ومدى حاجته إلى التنمية .

## تنمية أعضاء الإدارة

يمكن التفكير في تنمية المديرين كتطبيق الجهود المخططة للمساعدة على توفير المديرين والاحتفاظ بهم وتحسين كفاءتهم ونقص عدد المديرين الذين يحتلون بالفعل أو سوف يشغلون المراكز الإدارية في المستويين المتوسط والاعلى بالهيكل التنظيمى حتى يمكنهم تحقيق أهداف المنشأة بفاعلية أكبر .

### الحاجة الى برنامج محدد

إن الحاجة إلى اكتشاف وتنمية العناصر الإدارية الجيدة تستلزم بالضرورة إعداد برنامج ملائم يصمم خصيصاً لهذه الأغراض فالمدبرين القادرين يمثلون

أصلاً من أهم أصول أية منشأة . ويمكن النظر إلى الاحتفاظ بهذا الأصل الهام وإحلاله بنفس النظرة الاستثمارية التي تستخدم مع الأصول الأخرى . أي أن تنمية المديرين هي في الحقيقة استثمار له أهمية الكبرى والذي يستلزم تخطيطاً ، وتوقيتاً وحكماً سليماً لفرض تحقيق أكبر طائد ممكن .

والمؤهلات الحالية للمدير يمكن اكتساب معظمها ، فالمسألة لم تعد مجرد مواهب طبيعية . والدليل على ذلك أن معظم المديرين هم في الحقيقة نتيجة لتنمية الإدارية ، بينما القلة منهم هم المولودين مديري Born Managers . فالمعرفة والمهارة تعتبران من الأمور الضرورية في الإدارة . وأن الاعتماد كلية على تلك الروابط غير الرسمية مع الرؤساء المباشرين يعتبر عملاً بطيئاً ، وغير كامل ، وفي معظم الحالات عديم القابلية . ولذا فإن الحاجة هي إلى برنامج محدد مصمم خصيصاً لتنمية المديرين .

يضاف إلى ذلك أن عرض المديرين المؤهلين محدود للغاية . ويرجع هذا إلى العديد من الأسباب لعل في قيمتها الزيادة الهائلة في عدد شركات القطاع العام نتيجة للتنمية الاقتصادية التي تحدث على نطاق واسع في بلدنا . كما أن الاهتمام بالتخصص يؤدي إلى التركيز على مجالات محدودة ، مما يترتب عليه تقييد الفرص للحصول على خلفية واسعة من الخبرة . ومن ثم كلما زاد التخصص كلما زاد الاتجاه إلى بقاء الإداريين صغار السن كأخصائيين في ميادينهم المحدودة .

وباختصار فهناك حاجة ملحة في الوقت الحاضر إلى الإداريين ، وستكون هناك حاجة إليهم أيضاً في المستقبل . وتعتبر الزيادة في السكان من الأسباب الأساسية للحاجة إلى المزيد من الإداريين . وأخيراً فإن الاتجاه المتزايد نحو اتباع أسلوب اللامركزية سواء في السلطة أو في الأداء ، يجعل المنشأة تعتمد إلى حد كبير على قدرة وكفاءة مديريها في كل النقاط الحيوية .

## رشادات لبرنامج التنمية الإدارية

إن الشركات التي تنجح بأكبر نجاح في جهودها الخاصة بتنمية الإدارة حصدت هذه النتيجة طرأاً تنسكها بإرشادات معينة سذكر بعضها فيما يلي :

- ١ - الحصول على مساندة وتشجيع مديري القمة للبرنامج .
- ٢ - لا يمكن لأي برنامج أن ينمى الإداري ، بل على الإداري أن ينمى نفسه . فالبرنامج يعمل على جملة على بيئة من إمكانياته المحتملة ويساعده على مساعدة نفسه .
- ٣ - ينبغي أن يكون التركيز على تحسين العمليات وليس على تحسين الفرد ، فالمدخل المبدئي لأي برنامج ناجح هو مساعدة المدرب على أداء عمله بطريقة أفضل .
- ٤ - يجب النظر إلى تقييم أداء المدرب كجزء من تخطيط البرنامج ، يؤدي هذا المدخل إلى الاعتراف بجهود الفرد لغرض التحسين ، مع تزويده بالحافز الإيجابي .
- ٥ - ينبغي توجيه الجهود نحو تنمية العموى وليس الاختصاصي . ومثل هذا التوجيه هو الذي يمكن الفرد من اكتساب علم الإدارة وفنها .
- ٦ - يجب تنمية عدة أفراد ليكمل مركز إداري حتى يمكن مقابلة احتياجات المنشأة في أي وقت
- ٧ - ينبغي النظر إلى التنمية الإدارية كعملية مستمرة . أما القيام بالبرنامج في إحدى السنوات ثم وقفه ثم إعادته مرة أخرى ، فإن مساهمته في التنمية لا دابة تصبح محدودة للغاية .

٨ - يجب أن تنقل التنمية الإدارية خلال المنشأة كلها ، فالمسئولية الكاملة للتنمية الإدارية لا يمكن أن تكون فرد واحد أو لادارة واحدة ، بل أنها مسئولية الفريق الإداري بأكمله .

٩ - وأخيراً ينبغي متابعة نتائج البرامج ، عقب إنتهاء المقرر يكون المدربون متحمسين لتطبيق ما اكتسبوه من معرفة جديدة ومهارات . ولكن أحيانا لا يكون رؤسائهم متحمسين لمثل هذه التغييرات ، ومن ثم فعلى المدرب أن ينتظر بعض الوقت قبل أن يجرب آرائه ، وفترة التأجيل هذه قد تسبب الكثير من المضايقات للتدربين ، بل أن بعضهم قد يحاول الحصول على عمل في منشأة أخرى ، ولذا ينبغي على الادارة متابعة البرامج لغرض تذليل الصعوبات التي قد تظهر ، لأن تركها سيؤدي إلى التقليل من فاعلية عملية التنمية الإدارية .

#### طرق تنمية القدرة الادارية

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لفرض التنمية الادارية . وسنقتصر هنا على ذكر البعض منها وهي الآتي :

١ - التعليم أثناء العمل : وهو وسيلة شائعة وفعالة لتدريب الإداريين . فلا شيء يمكن أن يفوق التجربة الفعلية لمراجعة المشكلات والمواقف كما تحدث في الواقع ، مع التعامل مع شخصيات مختلفة ، ومشاهدة نتائج الجهود الشخصية ، وهنا تكون الارشادات والنصائح التي يقدمها الرئيس الإداري المحكم ذات نفع كبير للتدريب .

٢ - مناصب الملاحظة : وتركز هذه الطريقة اهتمامها على التعليم بواسطة الملاحظة . وتعتبر مرآة كثره المساعدة ، من المناصب الجديدة للملاحظة عند تنبيه

الإداريين . فالمرشحيين الذين يشغلون مناصب المساعدين لمديرى الإدارات يمكنهم ملاحظة الأنشطة الادارية التى تحدث فى المستوى التنظيمى الأعلى .

٣ - المهام الخاصة : وهذه المهام يمكن إستخدامها أيضا لتدريب الأفراد . فالمتدرب الذى يعمده إليه مهمة خاصة بمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور ، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكنه تحقيقه .

٤ - المحاضرات : ومن المحتمل أن تكون هذه الطريقة هى أقدم طريقة لتنمية المديرين . ويقوم بالقاء هذه المحاضرات الخبراء المؤهلين والمعروفين . وهى طريقة شخصية ويمكن أن تكون على جانب كبير من الفاعلية .

٥ - حل المشكلات : وهى من الطرق التى ينتشر إستعمالها بسرعة وتنطوى على إمداد المتدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً . وعلى المتدرب إما كفرد وإما كممثل فى جماعة أن يقوم : (١) بتحديد المشكلة ، (٢) تحليل الحقائق والظروف التى تقود إلى المشكلة ، (٣) تحديد الخطة التى يوصى بها لحل المشكلة ، (٤) تبرير الحل الذى يقترحه . ويجب إختيار الحالات بكل دقة وعناية حتى يكون إستخدامها متمشياً مع متطلبات تنمية المتدرب .

٦ - القرارات الخاصة المخططة : وتستخدم هذه الطريقة إذا كان الغرض هو زيادة ثقافة الإدارى ومنحه فيها أفضل للعالم الذى يعيش فيه . وأحياناً قد يتطلب من المتدرب تقديم تقرير إلى المدرب عما قرأه مع مناقشته فى الموضوعات المحددة .

٧ - المقررات الدراسية : عندما نكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالى أو بالوظيفة التى يستعملها ، فقد يطلب من الإدارى دراسة مقرر خاص . ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذى يفسد المعلومات الخاصة المطلوبة .



٨ - المؤتمرات : وهي من الطرق الشائعة الاستعمال والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء ، وللمناقشات التي تبين النواحي العديدة للمشكلة ، وتحليل المواقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله . وتحتاج هذه الطريقة دائماً الى قائد قدير لإدارة المناقشة والمؤتمر نفسه ، وقد تدور المناقشات حول موضوعات مثل الطرق الحالية لعمليات الشركة ، والآفاق الترويجية ، وإقتراعات المنتجات الجديدة والتطوير ، وبرامج زيادة كفاءة المبيعات والأعمال المكتبية والتسهيلات الاقتاجية .

٩ - اللجان : لقد سبق لنا الاشارة في الفصل السابق الى أهمية اللجان كوسيلة فعالة لتدريب أعضاء الإدارة . ولئن نضيف هنا إلا أنها تعتبر من الأدوات الممتازة التي تركز الاهتمام على العلاقات التنظيمية وتساعد المعسر على تصور عمليات كل وحدة تنظيمية رئيسية .

١٠ - الفريق الثاني : والفكرة هنا تشبه تماماً تلك التي نخدمها في مبادئ الرياضة حيث يوجد عادة فريق ثانى لمساعدة الفريق الأول الاساسى . وأن الفرق بين هذه الطريقة والطرق السابق ذكرها ، هو أن هذه الطريقة تهتم بفريق احتياطى وليس بأفراد منفصلين . فالفريق الثانى للإدارة يدرّب كوحدة ويعمل أيضاً كوحدة من فترة لآخرى محل المديرين الأساسيين الذين يكونون الفريق الأول . ولذا فإن الطرق السابق مناقشتها يمكن استخدامها لتنمية الفريق .

١١ - الاجتماعات الخاصة : وبصفة عامة تنطوى هذه الاجتماعات الخاصة على المعلومات الأساسية التي تغطى عمليات الشركة ، وسياساتها . وما تقدمه من خدمات ، وما توجبه من مشكلات . وتكون هذه الاجتماعات رسمية وبراؤها مديري القمة . وأحياناً قد يحضر هذه الاجتماعات خبراء من خارج الشركة عند مناقشة بعض الأنشطة الإدارية المحددة .

١٢ - التمرير على الوظائف : ولقد سبق شرح هذه الطريقة عند الكلام عن تقييم الإداريين .

١٣ - هيكل التنظيم اللامركزي : كلما زادت لامركزية الهيكل التنظيمي ، كلما زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة . واللامركزية عندما ننظر إليها كوسيلة للتنمية الإدارية ، تفرض أن الرجال المؤهلين تعطى لهم واجبات إدارية وأنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم .

١٤ - برامج التنمية الإدارية بالجامعات والمعاهد المتخصصة وبعض المصالح الحكومية : هناك برامج للتنمية الإدارية تنظمها الجامعات والمعاهد المتخصصة وبعض المصالح الحكومية . فمثلاً نجد دبلوم السياسات الإدارية بكلية التجارة جامعة الاسكندرية وكذلك دبلومات إدارة الأعمال في كلية التجارة بجامعة القاهرة وجامعة عين شمس . وهناك أيضاً المعهد القومى للإدارة العليا الذى يقوم بتدريب مديري الشركات . وكذلك مصلحة الكفاية الانتاجية التى تشرف على التدريب فى بعض الشركات . ولا شك أن هذه البرامج يمكن أن تلعب دوراً هاماً فى مجال التنمية الإدارية .

### فوائد التنمية الادارية

تحاول بعض الشركات قياس مدى نجاح جهودها لتنمية الإدارة بمقاييس كمية مثل عدد الترقيات ، أو الزيادة فى المبيعات ، أو التكاليف المنخفضة الانتاج ، أو التحسين فى المبيعات . ولكن مثل هذه المقاييس قد تكون أو قد لا تكون مرتبطة مباشرة ببرامج التنمية . وفى الحقيقة فإن معظم مزايا مثل هذا البرنامج قد يتخذ شكل المكاسب غير الملموسة مثل القرارات الأفضل ، والاهتمام الأقوى ، والزيادة فى الثقة ، والعمل الأكثر كفاءة لفريق الإدارى . وبالتحديد أكثر فإن المديرين المشغولين كثيراً ما يشيرون إلى الفوائد الآتية :

(١) تحسين الاتصال بين أعضاء الإدارة مع استخدام أفضل المناقشات غير الرسمية بخصوص أعمالهم .

(٢) تحديد المشكلات المرهقة التي تؤثر على عمليات عدة إدارات والتي تتطلب الاهتمام الإداري .

(٣) تقييم مدى ملائمة سياسات الشركة .

(٤) اكتشاف بعض نقاط الضعف في الرؤساء مما يعرقل جهود المرؤوسين مع اقتراح طرق العلاج .

(٥) التعاون الأفضل بين أعضاء الإدارة وقيامهم بالعمل كفريق .

(٦) تشجيع المديرين على تقييم وتنمية مرؤوسيههم .

(٧) تشجيع ترقية المديرين المؤهلين .

(٨) التعرف على أعضاء الإدارة الموضوعين في أماكن لا تناسبهم ، مع القيام بحركة التنقلات اللازمة للمصلحة المشتركة .

## الفصل التاسع

### التوجيه

التوجيه وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتفجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل ، وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير ، والتي تعتبر من الوظائف الصعبة . والسبب في ذلك يرجع إلى أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها .

وعندما يبدأ المدير الاهتمام بوظيفة التوجيه فسرعان ما يدرك مدى تعقيدها . فأول كل شيء ، تجده يتعامل مع الناس ، ولكن ليس بالكامل على أساس موضوعي . هذا لأنه هو نفسه إنسان ومن ثم فكثيراً ما يصبح طرفاً في المشكلة . وهو في اتصال مستمر مع الناس ، سواء كأفراد أو كجماعات . وسرعان ما يكتشف أن الأشخاص - كعامل من العوامل الانتاجية - لا يقتصر اهتمامهم على أهداف المنشأة ، ولكن لهم أهدافهم الشخصية . ومن ثم لكي يوجه الجمهور الانسانية نحو أهداف المنشأة ، سرعان ما يجد المدير نفسه مضطراً للتفكير من النواحي المتعلقة بأمور مثل الاتصال ، والدافعية ، والقيادة ، والتنسيق .

#### علاقة المدير بمرؤوسيه

بالرغم من أن المدير هو جزء من الجماعة إلا أنه من الأنسب للكثير من الأسباب أن ينظر إليه منفصلاً ومستقلاً عن مرؤوسيه . فالمرار - من بشرية وغيرها - اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة تعود إليه ، ويجب عليه أن يضمنها مما كروحدة متكاملة . وتعتبر هذه العملية سهلة عندما تأتي إلى رأس المال ، والمباني والأرض ، ولكنها تكون صعبة عندما تأتي إلى الأشخاص لأنهم يتطلبون إشرافاً ماهرًا .

ومن الملائم أيضاً التفكير في المدير مستقلاً عن الجماعة بسبب كونه قائداً لها . ومن ثم فهو الشخص الذى يقنع الجماعة بعمل ما يرغب أكثر منه مجرد عضو في الجماعة . يضاف الى ذلك أن الموظفين أنفسهم ينظرون لمديرهم كشخص منفصل وذلك لأسباب أخرى . فهو يعترف عن أهداف الشركة وسياساتها وبرامجها الجديدة والتغيرات المتوقعة أكثر بكثير مما يعرفوه ، كما أنه يتمتع بالحكم الافضل نظراً لخبرته المتنوعة .

ومن الناحية الأخرى ، فإن نقاط ضعفه ينبغي أن تكون مقبولة اجتماعياً ، وإلا فقد المدير احترام مرؤوسيه . فالصورة التي يرسمها المرؤوسون في خيالهم بخصر رئيسهم وكيف ينبغي أن يكون عادة ما تكون مختلفة عما يلاحظونه بالفعل .

وأخيراً فإن الرئيس يكون دائماً منفصلاً عن الجماعة من ناحية كونه الشخص الذى يقيم مرؤوسيه ويحكم عليهم . فهو الذى يقرر الترقيات والتنقلات والملاوات ولا يمكنه القيام بمثل هذه الأمور ، ثم ننظر اليه من هذه الناحية كجزء غير منفصل عن الجماعة .

#### مبدأن هاهنا

هناك مبدأن من مبادئ الإدارة لهما أهميتها البالغة في مجال التوجيه وهما :

(١) مبدأ تماثل الأهداف .

(٢) مبدأ وحدة الرئاسة .

ويتعلق المبدأ الأول بفرض التوجيه ، أما الثاني فيتعلق بعملية التوجيه .

١ - مبدأ تماثل الأهداف :

وينشأ هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تماثل أهداف



المرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة . فمن المفروض أن الأفراد الذين يعملون في المنشأة تكون لهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها . وبالإضافة إلى أن هذه الأهداف تختلف من فرد لآخر فإنها تختلف أيضا عن أهداف المنشأة ولكننا نعرف أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المنشأة ، لأن هذا هو السبب الوحيد لوجود النشاط المنظم ، وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة . بمعنى أن تحقيق بعض أهداف الفرد لا بد وأن تعمل في نفس الوقت على تحقيق أهداف المنشأة ، تلك الأهداف التي إذا تحققت حصل الأفراد على مكافئهم . يضاف إلى ذلك أنه من الضروري جداً أن يقوم كل فرد بالإسهام الفعال في تحقيق أهداف المنشأة بسبب كونها الأساس للكفاءة الشاملة . ويمكن تحقيق هذا المبدأ عن طريق نظام الحوافز السليم . فكل هذا النظام يشجع على الوفاء بتلك الحاجات الإنسانية التي يشتغل العاملون لغرض إشباعها بينما في الوقت نفسه يساهمون في تحقيق أهداف المنشأة .

## ٢ - مبدأ وحدة الرئاسة :

وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مسؤولاً لا أكثر من رئيس واحد ، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للاحساس بالمسئولية الشخصية عن النتائج . ويلاحظ أن هذا الكلام سبق لنا ذكره في الفصل الخامس عند مناقشة وظيفة التنظيم ويرجع هذا إلى أن وحدة الرئاسة تعتبر من مبادئ التنظيم وأيضا من مبادئ التوجيه . ويتجاوب الأشخاص أفضل تجاوب عندما يواجهون بواسطة رئيس واحد يعمل مثل هذا التوجيه على تحنب تقسيم الولاء ، ومشكلات الأولوية ، والأوامر المتنازعة . ومن ثم يكون المرؤوسين في مركز يسمح لهم بإعطاء كل اهتمام لما يتطلبه رئيسهم . حقا أنه في بعض الأحيان قد يكون من مصلحة المنشأة استخدام السلطة الوظيفية على البعض الممين من الأنشطة التي يتولاها مرؤوسين

يقعون مدير تنفيذى آخر . وحيث أن مثل هذه الحالات تسبب ارتباكا لكل من المديرين والمرووسين ، فيتمتع الاقتصار في استخدامهما على الحالات حيث تكون المزايا أكثر بكثير من العيوب . أى عندما تفوق مكاسب استخدام السلطة الوظيفية تكاليفها .

### توفير المعلومات الضرورية

إن التوجيه السليم يستلزم بالضرورة معرفة الفرد عمله وبهذه هذا العمل . وكلما زادت معرفته كلما زادت فاعليته . وانها لمسأله مترك للرئيس الإدارى أن يحدد ما هي المعلومات الضرورية للاداء الجيد ومن الذى سيقوم بتفعلها وكيف . وكثيراً ما يترك المديرون مسألة تقديم المعلومات الضرورية للموظفين المحدد إلى إدارة الافراد ، والتي تمتاز بمهارتها في تقديم كل من المعلومات العامة والخاصة والمتعلقة بطبيعة المنشأة وتاريخها ، والمتعلقة بتفاصيل للتوظيف مثل المهارات وساعات العمل ومواعيده والمزايا العينية . ولكن هناك المزيد من المعلومات والتي ينبغي أن يقدمها الرئيس المباشر للموظف الجديد .

وانه لجزء من وظيفة التوجيه لكل مدير أن يخصص البعض من وقته ويتحل بالصبر اللازم لإعطاء الموظف المعلومات الضرورية لعمله فعمل الموظف وعلاقته بالانشطة الاخرى يجب شرحها بالتفصيل . كما يجب أيضا وصف العمل نفسه ، ونطاقه وغرضه . والسلطة المفوضة وصفها واضحا . وينبغي إعلام المرووس من البداية بالطريقة التي تستخدم لتقييم أدائه . ويكون من المفيد جدا استخدام الخريطة التنظيمية لتوضح العلاقات التنظيمية وإظهار كيفية تقسيم الانشطة ومدى ارتباطها بعضها بالآخر . أما علاقات المرووس بالموظفين الاخرين فتحتاج إلى شرح دقيق . ويجب تقديمه شخصيا إلى المديرين الذين سيتعامل معهم بحيث يمكن للمعلومات والعمليات أن تتدفق بسهولة .

ويجب على الرؤوس الجديد أن يعرف أيضا كيف ينفذ الأعمال وكيف يستخدم الخدمات المساعدة . وهو يحتاج إلى معرفة الخدمات المتاحة وأين هي . وماذا يمكنها أن تعمل له ؟ وما هي الاجراءات التي ينبغي اتباعها عند طلبه هذه الخدمات وكثيراً ما يترتب على الفشل هنا قيام الرؤوس بإنشاء خدمته الخاصة والتي تؤدي إلى ازدواج النشاط الموجود وارتفاع التكلفة .

ولا تنتهي مهمة توفير المعلومات الضرورية عند الموظفين الجدد بل يجب أن تستمر طالما أن هناك رؤوسين لابد من الإشراف عليهم . وهناك حاجة مستمرة لهذه المهمة بالنسبة للأعمال الجديدة ، والتغيرات في أنشطة الشركة -- من حيث ارتباطها بالمنتجات والسياسات والتنظيم والملاء -- والتغيرات في الأفراد الإداريين . ولهذا السبب يستخدم المديرون أساليب تتضمن الاتصال الكتابي - مثل المذكرات وتقارير الرقابة - والمعلومات الشفهية في الاجتماعات الاستشارية والمؤتمرات واجتماعات اللجان .

### اصدار الاوامر

تلعب الاوامر دوراً هاماً عند توجيه الرؤوسين . والامر هو الذي يحرك النشاط أو يبدله أو يوقفه . ويجب على المديرين أن يفهموا جيداً معنى الامر واستخداماته وقبوده .

وفي المنشأة يبدأ الحق في الرئاسة من عقد قانوني ينطوي على الخدمات الشخصية للرؤوسين ، ويمتلك الرئيس وحده هذا الحق . وهو يمين الرؤوس للقيام بأداء واجبات معينة مقابل اجر . ويقوم الرئيس بإصدار الاوامر وعلى الرؤوس إطاعتها .

والامر Order أداة توجيهية من رئيس إلى رؤوس بقصد القيام بعمل.

أو الامتناع عن عمل في ظرف معين . ومن ثم ينضج أن الأمر يستلزم علاقة شخصية في الخط المباشر للرئاسة من الرئيس إلى المرفوس . ولا يمكن أن تكون هذه العلاقة بالمقلوب أي من المرفوس إلى الرئيس . كما أن هذه العلاقة لا تتوافر بين مديرين في نفس المستوى . أي لا يمكن أن يصدر الأمر بينهما . وبإستثناء حالات السلطة الوظيفية لا يمكن لهذه العلاقة أن توجد بين رئيس في إدارة ومرفوس في إدارة أخرى .

وأخيراً فإن الأمر يعبر عن قوة وحق معطى للأمر ، ومن ثم يجب على متلقى الأمر اطاعته وتنفيذه . ولا شك أن مركز المدير يكون غير محتمل لو لم يتمكن من إيقاع العقوبات على المرفوس الذي يرفض تنفيذ الأمر ، أو الذي يقوم بتنفيذه بطريقة غير مناسبة . والعقوبة النهائية قد تكون الفصل ، ولكن قبل الوصول إلى هذه المرحلة توجد مراحل متوسطة قد تتخذ مثل المحاكمة التأديبية ، ولفت النظر ، والإذار ، والخصم من المرتب والنقل .

#### خصائص الأمر الجيد :

كحد أدنى ينبغي أن يكون الأمر معقولا ، وكاملا ، وواضحا . وفي الكثير من الحالات ينبغي أن يكون مكتوبا . وأن مقابلة هذه المعايير ليست بالبساطة أو السهولة كما تبدو من أول نظرة .

(١) يجب أن يكون الأمر معقولا وقابلا للتنفيذ : لا شك أن إصدار أمر لشخص للقيام بعمل يعتبره غير معقول سيكون له أثره السيء على المعنويات . يضاف إلى ذلك أن مثل هذا الأمر يضاف من الرقابة طالما أنه أمر لا يمكن عمليا جعل المرفوس مسئولاً عن الوفاء به . وعند التفكير في هذه الخاصية يجب على الرئيس أن يأخذ في اعتباره ما إذا كان المرفوس يتمتع بالخبرة الضرورية والقدرة



هل أداء العمل بطريقة مرضية . كما يجب عليه أيضاً أن يأخذ في الحسبان ما إذا كانت المواد ، والمعدات ، والظروف ، وقواعد الشركة ، والمظاهر الأخرى العملية تسمح للمرؤوس بتنفيذ هذا الأمر إذا استخدم قدراً معقولاً من الجهد والمقدرة .

(٢) يجب أن يكون الأمر كاملاً : ويجب ألا يترك الأمر الكامل أى سؤال في ذهن المرؤوس بخصوص العمل المطلوب القيام به . أى بعبارة أخرى يجب أن يكون الأمر مبيناً العمل المطلوب تأديته من ناحية الكمية والنوع ، ومكان القيام بالعمل ، والوقت الذي يجب أن ينتهي فيه العمل . فمثلاً الأمر الذي يصدره مدير إلى أحد مرؤوسيه للقيام بتحليل بعض المصروفات خلال ساعتين ، يختلف كل الاختلاف عن أمر لتحليل هذه المصروفات خلال أسبوعين .

(٣) يجب أن يكون الأمر واضحاً : والمسألة الهامة هي أن الأمر يجب أن يكون واضحاً لك من الذي يستلمه . فكثيراً ما يصدر المديرون أوامر يعتقدون بوضوحها بسبب أن لديهم صورة واضحة في ذهنهم لما ينبغي عمله . ولكن هذا لا يعتبر كافياً . بل ينبغي على المدير أن يحاول أن يضع نفسه مكان مرؤوسه لكي يتعرف على الأشياء التي يحتاج المرؤوس إلى معرفتها . ومعنى هذا أن الأمر يجب أن يكفي كل حسب الشخص الصادر إليه الأمر ، ولا يكفي إطلاقاً أن يكون الأمر واضحاً في ذهن مصدره . والأمر الواضح لا يكون عرضة للتأويل ، ومن ثم يضمن تنفيذ ما هو مطلوب منه بالفعل .

(٤) الأمر المكتوب : نظرياً على الأقل إن لم يكن عملياً ينبغي أن يكون الأمر معقولاً ، وكاملاً ، وواضحاً . أما مسألة إصدار الأمر كتابة فهي مسألة موضع جدل . فهناك من يجيز الأوامر المكتوبة ، بينما البعض الآخر يفضل الأوامر الشفهية . وعلى كل فعند الاختيار ينبغي الأخذ في الحسبان لأمور مثل : مدى



دوام العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ونوعية التمهيد ، الموجود ، بينهما ، وعلى ضرورة وجود بعض الوسائل لتجنب تداخل الأوامر . فمثلا إذا كان من الأمان اعتراض استمرار العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ، فلا ضرورة إذن لكتابة الأوامر . أما إذا كان معدل دوران العاملين مرتفعاً فمن الخطورة على المنشأة أن يعمل بدون أوامر مكتوبة وخاصة بالنسبة لتلك الأوامر التي تتطلب تنفيذها وقتاً طويلاً .

وبصفة عامة في الأفضل أن تكون الأوامر مكتوبة حتى لا يساء فهمها ، أو تعرض للنسيان ، وحتى يسهل أيضا الرجوع إليها عند الحاجة . هذا بالإضافة إلى أن الأوامر غير المكتوبة لا تناسب المسائل الهامة ، أو المعقدة ، أو التي يستلزم تنفيذها فترة طويلة ، أو التي تؤثر بطريقة مباشرة على عدة أفراد .

#### تفويض السلطة كوسيلة للتوجيه

يعتبر تفويض السلطة وسيلة للتوجيه أشمل وأوسع من إصدار الأوامر . فبعد التفويض يقوم الرئيس عادة بمنح المرؤوس سلطة للعمل في منطقة واسعة بواسطة تصريح عام . أما الأوامر فإنها تصدر عندما يكون الرئيس عارفاً ( أو يعتقد أنه يعرف ) بالضبط النتائج التي سيحققها الأمر . ولكن في الكثير من الحالات لا يمكن توقع النتيجة أو لا يمكن معرفتها بالتفصيل . وإذا كانت هذه هي الحالة فمن الأفضل بدون شك الاتجاه إلى تفويض السلطة بدلاً من إصدار الأوامر . ونظراً لأن موضوع التفويض قد سبق لنا مناقشته يتوسع في الفصل السادس فلاداعي إذن للتكرار .

## القيادة

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية وعادة يواجه المديرون العديد من المشكلات التي تكون جزئيا غير ملموسة وتنطوي على الكثير من التعقيدات. وتساعد القيادة الجيدة على حل هذه المهام وتقديم الحماجز الذي يعمل على امتصاص وقع هذه الصعوبات التي تواجه العمل الإداري .

ويجب على كل المديرين أن يكونوا قادة ، وليس من الضروري أن يكون كل القادة مديرين . وكانت الدراسات في الماضي تعرض أن القيادة والإدارة هما نفس الشيء . وبالرغم من أن هذا الاقتراض غير صحيح ، إلا أن هذا الجزء من عمل المدير والذي ينطوي على تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص الآخرين يكون من السهل تحقيقه إذا كان المدير قائداً ماهراً .

ويمكن توجيه الأسئلة الآتية : ماهي القيادة هل هي شخصية أم حظ ؟ هل تأتي من الأفكار أم من الإنجازات ؟ ويفكر البعض في القيادة كهارة يمكن إعطاؤها للآخرين ، وأن الشخص الذي لديه الاستعداد لتخصيص الوقت والجهد اللازمين لعمل ذلك يمكنه الحصول على هذه المهارة ، وتنبع وجهة النظر هذه من الاعتقاد بأن كل شخص له تأثيره على الآخرين ، وأن هذا التأثير ينمو مع الممارسة وبالتالي فإن أي شخص طبيعي يمكنه تنمية احتمالاته القيادية وأن يصبح قائداً في مجال معين مثل ميدان الأعمال أو الحكومة أو الجامعة .

ولأغراض الدراسة هنا يمكن القول بأن القيادة هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة . ويبين القائد الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقرود وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة . وتكون السبل المرغوب اتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد. وعن طريق اقتراحه

... بمعنى ، بدلاً من دفع التابعين دفعاً إلى انقطاع المشهود ، يكون القائد ملماً  
للمأما بأما بالخصائص الفردية لرجاله الهامين ويعرف تلك الصفات التي تمكنهم من  
تقديم أحسن جهودهم . وهو يؤثر عليهم عن طريق التطبيق المباشر لمصالحهم  
ومهاراتهم الفردية بحيث يمكن الحصول على احترامهم وعلى أفضل إنجازاتهم .  
ويتمتع القائد بالقدرة على إيقاظ القوى الرشيدة والانفعالية لتابعيه . وفي الحقيقة  
نبدو القيادة أنها انفعالية أكثر منها عقلية أورشيدة . ويعرف القائد هذه الحقيقة  
ولذا يحاول تدريب الطبيعة الانفعالية لتابعيه . ويقوم القائد بشرح الأهداف  
بوضوح وبالطريقة التي تظهر أن تحقيقها يكون في مصلحة التابعين . كما أن  
مساعدة التابعين على تحقيق أقصى ما لديهم من إمكانيات تعتبر من أساسيات  
القيادة الفعالة . فالقائد هو المنصلي لتابعيه ، أي أنه يخدم تابعيه في نفس الوقت  
الذي يقودهم فيه .

### القيادة وعملية الإدارة

إنه لأمر طبيعي أن يقوم البعض في القيادة الجماعية بالقيادة بينما يرضى  
الآخرون بأن يكونوا تابعين . وفي الواقع أن معظم الناس يريدون أن يكونوا  
مقادين . فهم يريدون شخصاً ما ليربهم الطريق ، ويحدد لهم ما ينبغي عمله ،  
ويساعدهم على القيام بالأعمال التي ينبغي القيام بها . والكثير يتبعون القائد لفترة  
ما حتى يثبت نفسه ووجوده أو يفشل . ويجب أن تكون هناك قوة نشطة ومرشدة  
في كل جماعة عمل . ويحدد معظم الأشخاص أن تجاربهم اليومية تتكون من الكثير  
من العلاقات الجماعية ، وكل واحدة منها تحتاج إلى قيادة . وفي بعض هذه  
العلاقات يقوم بعض الأفراد بتحمل القيادة . بينما في علاقات أخرى للجماعة  
سيظهر أفراد آخرون كقيادة

ولكى تنجح أية منشأة ، يجب تزويد الأفراد كلهم بالرغبة في التقدم والمهاج وتحقيق النتائج ، والاستعداد للتعاون . وإذا فشل مديروا المنشأة في تقديم القيادة الضرورية ، فإن الأعضاء سيبحثون عن القادة خارج المنظمة لإرشادهم ومساعدتهم وحفزهم . لذا ينبغي تذكر أن القيادة عملية طبيعية وتظهر الحاجة إليها كلما وجدت تجمعات من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك .

وعلى كل فإن القيادة لا يمكن أن تزدهر في فراغ . ولتنمية التعاون الاختياري والجماعة التابعة فلا بد من وجود معيار اجتماعي من نوع أو آخر . وبالنسبة للمنشأة المعنية ، فإن هذا المعيار يتم تقديمه بواسطة العملية الإدارية والتي نتيجة للتخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة هي الإطار الذي تعمل عليه القيادة الفعالة وداخل حدوده . أو بعبارة أخرى ، أن العوامل التي تساهم في القيادة الناجحة تنطوي على تقديم أهداف محدودة وواضحة ، وخطة سليمة متكاملة ، ووضع الرجال في المراكز التي تناسب قدراتهم الفريدة ، وفرص كافية لإشباع الحاجات الإنسانية ، وإتصال فعال ، وأساليب رقابية ملائمة .

### متطلبات القيادة

يمكن اكتساب فهم أفضل لمعنى القيادة عن طريق استعراض مستلزماتاتها الأساسية . وبالرغم من التوسع في الدراسات المتعلقة بالقيادة — وخاصة في السنوات العشر الأخيرة — إلا أننا مازلنا نحتاج إلى المزيد من هذه الدراسات . وتلقى المعرفة الحالية للقيادة الضوء على بعض المتطلبات الجوهرية للقيادة والتي يمكن تلخيصها في الآتي :

١ - القيادة هي دالة القائد ، والمقاد ، والموقف ، والعلاقات بين هذه العوامل : في البداية كان الافتراض الأساسي هو أن القيادة عبارة عن مجموعة

من الصفات، ومن تتوافر فيه هذه الصفات من المحتمل أن يكون ناجحا في موقفه. ولكن الدراسات التي أتت بعد ذلك أظهرت أن مثل هذه الصفات لا تضمن دائما القيادة الناجحة، ولكننا نعطى صاحبها مكانة في جماعته ما كان يحصل عليه لو لم تتوافر فيه هذه الصفات. وبمظهر الناجحين من العناصر المهمة في القيادة. وحاجات الجماعة يدفع لإشباعها عن طريق القائد، ويفضى أن يكون لديه القدرة على الإحساس بحاجات الجماعة وتعاليلها، وبعد ذلك عليه أن يعمل في حدودها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الموقف أو البيئة ينبغي أخذها في الحسبان. وتختلف صفات القيادة الناجحة باختلاف الموقف المعين. وحقيقة كون القائد اكتسب نجاحا في موقف معين لا تعني بالضرورة أنه سيكون قائدا ناجحا في موقف آخر.

٢ - يؤثر في القيادة دور القائد ودرجة قبول الجماعة لهذا الدور: وبهم هذا أساسا بكيفية إعداد البيئة للقائد بحيث يمكنه أن يقوم بفاعلية. وهنا تضع الأهمية الخاصة للعمل التنظيمي وأيضاً الاتصال بين القائد والجماعة. وتبين الدراسات أن محاولة تغيير سلوك القائد بدون تغيير الجو التنظيمي سترتب عليه نتائج غير هامة. كما تبين أيضاً أن المشاركة في المعلومات والمعرفة تساهم في فاعلية الجماعة. ولذا يجب على القائد أن يأخذ دور القيادة، المحددة بواسطة العمل التنظيمي، ويثبت نفسه كمصدر للسلطة. وفي نفس الوقت عليه أن يظهر اهتماما حقيقيا بحاجات الجماعة ورفاهيتها. وبمرور الوقت قد يضيف الدور الرسمي للقائد وقد يتمين عليه الاعتماد على موقفه غير الرسمي للحفاظ على القيادة. وباختصار فإن هذا المطلب للقيادة ينطوي على: (١) تنظيم يساعد على القيادة، (٢) تحديد دقيق لدور القائد في التنظيم، (٣) قبول دور القائد بواسطة القائد وهؤلاء الذين يحتلون مراكز فوقه وتحت مباشرة في هيكل التنظيم.

٣ - ينظر أعضاء الجماعة إلى القائد الناجح كشخص يتجاوب مع حاجاتهم:



يراد من هذه النظرة ضامياً في المتطلب السابق ، وان كان أهميته يستدعي اهتماماً خاصاً بهذا المتطلب للقيادة ينطوي على أن يحمل القائد من نفسه مسؤولاً شخصياً يمكنه إشباع حاجات الجماعة ، فيساعد على توفير ظروف العمل الملائمة ، ويساهم في وضع الأهداف الواقعية ، ويحفز الجماعة . ومقابل ذلك فإن التابعين يتأخروا عن مساندة مثل هذا القائد ، وعن بذل كل جهدهم لتسهيل عمله كقائد .

٥ - يتمتع القائد بالقدرة على تحديد الأعمال التي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق أهداف الجماعة . ويستدعي هذا بالضرورة تفهماً الكيفية تأثير أعماله كقائد على عمل الجماعة وأيضاً على أعضاء الجماعة . وينطوي هذا على اتخاذ القرارات الفعالة وتنفيذها . وعادة تكون القرارات التي يتخذها القائد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحليله لمشكلات الجماعة وداخل إطار للعمل الخاص بالتنظيم كله . وافد يشعر المرء بأن هذه المقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة ما هي إلا صفة شخصية مرغوبة ، وإلى حد ما فإن هذا صحيح ، ولكن يجب على القائد أن يركز اهتمامه على العوامل الفريدة في الموقف بحيث يمكن تحديد أفضل عمل مع تجنب النتائج غير المرضية كلما أمكن ذلك .

٦ - بتحديد مدى وفاء القيادة بمستلزماتها بواسطة مدى تقدم الجماعة نحو هدفها . بالرغم من الطبيعة الانفعالية للقيادة ، إلا أن التقييم الرشيد للقيادة عند دراسة الإدارة يعتبر مناسباً ويبدو مفيداً جداً لو قام على أساس مدى ما تحقق من الأهداف المنشودة ، وبالضرورة فإن القيادة يجب أن تكون هادفة إلى أن يكون لها هدف ، وعادة يتخذ هذا التقييم شكل استعراض وقياس أنشطة الجماعة الموجهة نحو أهداف معينة مع تحديد مدى تحقيق هذه الأهداف . ويعتبر هذا المدخل للتقييم منطقياً وعادلاً . لأنه إذا كان الغرض النهائي للقيادة هو بلوغ أهداف الجماعة فيمكن تقييمها إذن على هذا الأساس .

## مؤثرات القيادة

تستلزم الطاقة أو القدرة على القيادة عدداً من الصفات والمصائص . ولكن توافر هذه الصفات في شخص ما لا تكفي لأن تجعل منه قائداً . فمذه الصفات ينبغي أن تطبق في المكان الصحيح وفي الوقت المناسب مع ضرورة وجود جماعة ملائمة من التابعين . ومؤثرات القيادة التي تبدو مهمة تطوى على الآتي :

١ - الطاقة الجسدية والعقلية : تتطلب القيادة ضرورة توافر الطاقة الجسدية والعقلية حتى يتمكن القائد من موازنة مهمته والتي تغطي عادة العديد من الأنشطة . ويلاحظ أن الكثير من القادة يعملون ساعات طويلة وفي أوقات غير منتظمة ونحت ظروف ليست بالسهلة .

٢ - الاستقرار : القائد الفعال يكون عادة متحرراً إلى حد كبير من التحيز ، وبعبداً عن الانفعال والغضب ، وتمتاز أعماله بالاستقرار والثبات . وهو يحترم السلطة ويكون متفهماً عند تعامله مع مرؤوسيه . وبالإضافة إلى ذلك فهو يثق في نفسه ويعتقد في قدرته على مقابلة معظم المواقف بنجاح .

٣ - العلاقات الإنسانية : حيث أن جزءاً هاماً من عمل القائد هو تنمية الناس فببمع ذلك أن القائد ينبغي أن يعرف الكثير عن هؤلاء الناس وعن علاقاتهم ببعضهم البعض . وهو كفائد يجب أن يكون ملماً بالسلوك الإنساني لكي يتسنى له معرفة شعور بعض الأفراد نحو أنشطة معينة أو نحو غيرهم من الأفراد ، وما هو رد فعلهم للمواقف المتنوعة . وعلى القائد أن يعرف ماذا يستطيع الآخرون عمله وما لا يستطيعون القيام به .

٤ - الموضوعية : يتميز القائد الفعال بالموضوعية في علاقاته مع الآخرين . وهو يحاول الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب التي تقف خلف التصرفات

المختلفة وهذه الصفة هي التي تمكنه من تشخيص المواقف والمحددات لشخصيا موضوعيا على ضوءه يقوم بوضع الأعمال الفعالة اللازمة .

٥ - الدافع الشخصي : يجب أن تأتي الرغبة في القيادة من داخل الشخص نفسه . حقا أن القوى الخارجية قد تشجع هذه الرغبة ، ولكن العنصر الهام الذي يحرك القائد هو الدافع والحافز الشخصي النابع من ذاته . ويتضح هذا من مثابرتة على العمل ، واستعداده للعمل لساعات طويلة مستمرة ، وحماسة الشديد .

٦ - المباشرة في الاتصال : يمكن للقائد أن يتكلم ويكتب بوضوح ، ولديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم ما بها من نقاط . يستخدم القائد الاتصال بمهارة لأغراض مختلفة منها الإقناع والتشجيع والحفز بالإضافة إلى نقل المعلومات . وهو قد يتعرف على الجماعه وحاجاتها عن طريق وسائل الاتصال لأن القائد قد لا يكون عضوا في الجماعة .

٧ - القدرة على التدريس : كثيرا ما يقال أن القائد الجيد هو مدرس جيد . ويعتبر التدريس طريقة من أحسن الطرق لتنمية الناس ، وإرشادهم وتشجيعهم ، وجعلهم على بينة من الأهداف المعبية . ويكون القائد مستخدما لمهارته التعليمية عندما يوجه الأسئلة ويقدم الاقتراحات بدلا من إصدار الأوامر . وإن شرح كيفية إنجاز عمل معين ، وتصحيح الأخطاء ، وإعداد التابعين للتقدم في مجال عملهم تعتبر أمثلة أخرى لهذه المهارة كصفة هامة للقيادة .

٨ - المهارة الاجتماعية : يتفهم القائد تابعيه ويعرف نواحي القوة والضعف فيهم ، وهو يتمتع بالقدرة على العمل مع الناس والتصرف معهم بالطريقة التي تمكنه من اكتساب ثقتهم وولائهم . ويتعاون الأشخاص معه باختيارهم نظرا لأنه على استعداد دائم لمساعدتهم والاستماع لوجهة نظرهم ، كما أنه يقف منهم موقف الصديق الذي يسعى لمساعدتهم .

٩ - المقدرة الفنية : تستلزم قيادة الناس التملك بمبادىء محددة والتي يجب فهمها وتبنيها لغرض تحقيق أكبر نجاح وأن القدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض والتحليل والحصول على النصيحة واتخاذ القرارات والرقابة والفور بالتعاون ، تستلزم استخدام قدرات هامة والتي تكون الامتياز الفني للقيادة . يضاف إلى ذلك أن القائد الفعال تكون لديه معرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إرشاده .

وأخيراً لا يوجد القائد الذي ينصف بالسكاه ، والكثير من القادة لا تتوافر فيهم كل الصفات السابق ذكرها ، ومع ذلك نجد قادة ناجحين ومحققون نتائج ممتازة . ومن الناحية الأخرى ، فإن البعض قد يتصف بكل الصفات السابقة ومع ذلك فهم ليسوا بالقادة . كما أن القائد قد يكون كذلك في وقت معين وقد لا يصبح قائداً في وقت آخر رغم استمرار إكتسابه بنفس الصفات .

### أنواع القيادة

يمكن تصنيف القيادة لأغراض المناقشة إلى ستة أنواع وهي (١) الشخصية و (٢) غير الشخصية ، و (٣) المطلقة ، و (٤) الديمقراطية ، و (٥) الأبوية ، و (٦) غير الرسمية . وهذه الأنواع مختلفة كل الاختلاف ، ومن ثم لا يمكن لاحدا أن يحمل محل الأنواع الأخرى ، كما أنها ليست على نفس المستوى من الأهمية . وهي تمثل أنواعاً من القيادة حيث يتركز الاهتمام في كل نوع منها على بعض الخصائص المميزة .

وتزاول القيادة الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي . وهنا يحدث التوجيه والحفز بالكلام أو شخصياً بواسطة القائد ، وهي من الأنواع الشائعة والتي تنمى بالفاعلية بالإضافة إلى بساطتها .

والقيادة غير الشخصية هي اصطلاح يستخدم للإشارة إلى القيادة التي تراول خلال رؤوسى القائد أو عن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر والقسم . وهى طريقة شائعة جداً ، وتستخدم تقريباً فى كل منشأة . وأحياناً يكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداماً مرضياً بسبب إنعدام التأثير الشخصى للقائد على التابعين والنتائج عن وجود وسيط يفصل بينهما .

وتقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذى يتمتع بالسلطة . فهنا تحدد الأعمال ، وتوزع التسهيلات ، وتمطى التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذى سيقوم بتنفيذ العمل . ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله . وفى ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وهنيفة وجامدة .

وتتصف القيادة الديمقراطية بالمشاركة غير الرسمية للجماعة وبالإستفادة من آرائها ، هذا مع تشجيع المبادرة من جانب التابعين . والقائد يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ . وتهتم القيادة الديمقراطية بمصالح الجماعة وتعمل على إشباعها . وللحصول على أفضل النتائج يجب أن يكون أعضاء الجماعة من الأشخاص القديرين ، كما يجب إعلامهم بالمرضيات التى توفقت .

وتهتم القيادة الابوية بالنفوذ الابوى فى العلاقات بين القائد والجماعة والذى ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين . وهذا النوع من القيادة يهدف إلى الحماية والارشاد . وفى ظله يكون من الصعب تنمية استقلال الجماعة واعتمادهم على انفسهم . وفى أغلب الحالات ينجح هذا النوع عند ممارسته ، ولكن استمرار نجاحه فى المستقبل يتوقف على استمرار الخدمات الابوية للقائد .



أما القيادة غير الرسمية فيقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلاً بواسطة الأشخاص الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي . وهذه الجماعات من أنواع وأشكال لا حصر لها . وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخر أثناء العمل أو في المنزل أو في النادي . ومن المحتمل بالنسبة لنفس الجماعة أن يكون لها قادة مختلفين للأغراض المختلفة . وهذا النوع من القيادة هام وينبغي أخذه في الاعتبار . وبالرغم من أن القيادة تمارس عن طريق القادة المعترف بهم رسمياً ، إلا أن نجاح الكثير من التنظيمات يتوقف على تعاون هؤلاء القادة الذين أطلقنا عليهم القادة غير الرسميين . وأن النفوذ الفعلي والمحتمل لهذا النوع من القيادة على النتائج الإدارية يبدو ضخماً .

#### استخدام أنواع مختلفة من القيادة :

لا يهتني في هذا المجال أن نحاول تحديد ومبرر أفضل نوع من أنواع القيادة . فالتحدي الحقيقي هو استخدام النوع المناسب للموقف المعين . فالقائد الناجح قد يستخدم القيادة الديمقراطية في بعض المواقف المعينة والقيادة المستبدة المنسلطة في مواقف أخرى . فثلاً القيادة المنسلطة تكون مفيدة في مواقف مثل ظروف الطوارئ ، وعندما تكون جماعة العمل غير متجانسة ، وعندما يكون القائد عادل وحكيم ويسبق بكثير تابعيه من ناحية الحكمة والمعرفة .

وهناك عدد من الاعتبارات التي تؤثر على اختيار نوع القيادة وأهمها :  
(١) الزمن ، (٢) الحيز ، (٣) الأفراد . فثلاً في حالة الحريق ، فن المحتمل جداً استخدام القيادة المنسلطة . فهنا لا وقت لتحديد آراء الجماعة ومناقشتها ، ومن ثم فإن النوع الديمقراطي لن يستخدم . أما في حالة المنشأة التي تتكون من عشرين فرعاً منتشرة في محافظات الجمهورية ، فإن الحيز يمنع استخدام القيادة الشخصية ، وبلاشك فإن القيادة غير الشخصية هي التي تستخدم على الأقل في بعض الأحيان .

وأخيراً فإن الأفراد تأثروا ملحوظاً على أنواع القيادة المستخدمة . وأن نهرجه ،  
وذكاء ، وتدريب ، والمركز الأدبي ، وتعليم التابعين تكون على جانب كبير من  
الأهمية . والنسبة للشخص غير الذكي ، وقليل الخبرة والمندفع فإن القيادة  
المتسلطة هي التي يمكنها تحقيق أفضل النتائج . ولكن من الناحية الأخرى ، حيث  
الأفراد يتصفون بالقدرة على العمل معاً دون إحشاك ، وبالأستقرار ،  
وبالاحساس بالمسئولية فإن النوع الديمقراطي هو الأفضل . ويميل كل القادة الى  
استخدام أحد الأنواع أكثر من غيره . ولكن من الشائع أن نجد مداخل مختلفة  
تستخدم لمواقف مختلفة . فالأساليب تتحرك وتتغير لتناسب الظروف المتغيرة .

## الاتصال

يتوقف النجاح في الإدارة الى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص  
الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير . وليس من المبالغة في شيء القول  
بأن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم . وفي أي تنظيم  
مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات  
الجوهريّة . فبواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك ، وإحداث التغيرات  
وتحقيق الأهداف .

ويعتمد نجاح المدير على قدرته على الإتصال تماماً كما يعتمد على المهارات  
الأخرى . ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل والحصول على  
القبول للسياسات ، والفوز بتعارف الآخرين ، وجعل الأفكار والتعليمات تفهم  
بوضوح ، وإحداث التغيرات المرغوبة في الأداء تعتمد كلها على الاتصال الكفء .

## الاتصال وعملية الإدارة

إن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته . فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية يتم بسهولة وسهولة . والاتصال يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية ، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية ، هذا بالإضافة الى ضروريته لتوجيه الإداري ، فالمدير كما نعلم يقوم بأداء العملية الإدارية ، والاتصال يساعده على أداء هذه العملية .

وينبغي معرفة أن الاتصال السليم هو نتيجة الإدارة الفديرة وليس المنسب لها . فمن الممكن أن يكون الفرد ماهراً في الاتصال ومع ذلك يكون مديراً رديئاً . ولكن المدير الفدير يكون دائماً ماهراً في الاتصال . وفي الواقع ينبغي عدم التفكير في الاتصال كنشاط مستقل ، فهو في الحقيقة جزء من كل شيء يقوم به المدير تقريباً . وإنها لمسئولية كل إداري أن يتأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل معهم .

ويجب على المدير ألا ينظر الى الاتصال كعمله الاساسي . فحان الاتصال جزء هام من عمله الإداري ، ولكنه كجزء فقط . وتعتبر صعوبة الاتصال من أكبر العوائق أمام الوصول الى الإدارة الجيدة . ولكن من الناحية الأخرى . قد يكون سوء تنفيذ العملية الإدارية هو السبب الرئيسي للاتصال الضعيف الذي . وكثيراً ما نجد اهتماماً مركزاً على الوسائل والادوات والأساليب لغرض تحسين الاتصال ، بينما المشكلة أو الصعوبة الحقيقية هي الإدارة نفسها . ومن ثم فإن كل الجهود التي تبذل لحل مشكلة الاتصال من طريق الأساليب والادوات سيكون الفشل مصيرها . أما الحل الاساسي فهو التنفيذ الممتاز للعملية الإدارية وخاصة عملية التوجيه التي تهتم أكثر من غيرها بهدف الاتصال والمقصود منه .

## الاتصال اتجاهين

إن الاتصال عملية مشتركة . فثلا عندما يهلم أحد الأفراد ، فإن فرد آخر ينصت له لكي يتعرف على رأى المتكلم وأفكاره ويحدد ما إذا كان من الممكن لتقاء أفكارهما أم أن هناك اختلاف بينهما . ومن الناحية الأخرى فان المتكلم يتم بمعرفة رد فعل المستمع . وأن تجاهل رد فعل المستمع أو إظهار عدم الاهتمام به يعتبر من الأمور الخطيرة التي تقضى على الاتصال الفعال . وأن مجرد الكلام أو الكتابة دون اعتبار لرد فعل أو تجاهب المتصل به سيؤدي إلى سوء الفهم وإلى العداوة والاعتراض .

وهذا يقودنا إلى مسألة ينبغي تذكرها دائما وهي أن كل اتصال له اتجاهين two-way . فالمدير يبلغ ، ويعلم ، ويطلب ، ولكن لكي يكون الاتصال فعالا فيجب عليه أيضا أن يستمع ، ويسأل ، ويفسر . ومن أفضل الوسائل لنا كد من تفهم المستمع وقبوله تشجيع المستمع على التعبير عن آرائه ونوجهه ما يراه من الأمثلة . وعندما يتحرك الاتصال بحرية في الاتجاهين ، يمكن الفوز بتبادلا كبير للآراء والمفاهيم مع فتح الطريق أمام تفاهم أكبر .

وعندما يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط ، كأن يكون من رئيس إلى مرؤوس ، فانه يفشل في الأخذ في الحبان رد فعل المرؤوس لهذا الاتصال . فالشخص قد يستمع إلى رسالة أو يقرأها ومع ذلك قد لا يفهمها . ومن ثم فإن الحصول على الاتصال الفعال يستلزم بالضرورة أن يلم المتصل برد فعل المتصل به . وأنه خطأ كبير من جانب المدير أن يعتقد أن عمله هو الاتصال بمرؤوسيه الذين ليس لهم حق الاتصال به . ويبطئ الاتصال على الكلام ، والكتابة ، والملاحظة ، والاستماع ، والتفهم . وهذا يؤكد ضرورة توأمر الاتجاهين في كل اتصال .

## وسائل الاتصال

هناك نوعان من وسائل الاتصال النوع الرسمي والنوع غير الرسمي . والنوع الأخير هو الذى نستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية فى المنعأة . وهو يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات . وبالرغم من ذلك فإن معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية . ومن ثم يمكنه أن ينقل معلومات لا تمثل الحقيقة ، وكذا الإشاعات وما شابه ذلك . وفى هذه الناحية يمكن خطر الاتصال غير الرسمي . ولكنه نشاط طبيعي فى أية منعأة وسيكون موجوداً دائماً طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة . وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العملى يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال المنتظمة كما أمكنه ذلك .

أما وسائل الاتصال الرسمي فتتضمن بالإضافة الى المسالك التنظيمية المحددة العديد من الوسائل منها الآتى :

- ١ - المقابلات الخاصة .
- ٢ - الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم .
- ٣ - الاجتماعات العامة .
- ٤ - المؤتمرات .
- ٥ - المكالمات التليفونية .
- ٦ - المجلات والجرائد الداخلية ( التى تصدرها الشركة ) .
- ٧ - التقرير السنوى للموظفين .
- ٨ - الخطابات البريدية المباشرة .
- ٩ - الملصقات على الحائط .



١٠ - الفترات الدورية .

١١ - الفترات الخاصة .

١٢ - الصور والأفلام السينمائية .

وبلاحظ أن كل وسيلة من الوسائل السابقة لها استخداماتها الخاصة . ولذا نجد أن اختيار إحداها تتوقف على عدد من الاعتبارات مثل : نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومدى أهميتها ، درجة السرية الواجب توافرها ، عدد المطلوب الاتصال بهم ، السرعة اللازمة في الاتصال ، والتكلفة التي يمكن تحملها . وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغدها يمكن للمدير أن يختار الوسائل التي تحقق فاعلية الاتصال .

#### تصنيف الاتصال

لأغراض تتعلق بالمزيد من الدراسة والمناقشة ، يمكن تصنيف الاتصال الى عدد من المجموعات الشائعة الأخرى . وفي هذا المجال سنقوم بملاحظة أربعة تصنيفات إضافية وهي :

( ١ ) الاتصال المتجه إلى أسفل .

( ٢ ) الاتصال المتجه إلى أعلى .

( ٣ ) الاتصال الشفهي .

( ٤ ) الاتصال الكتابي .

الاتصال الى اسفل :

يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة . ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات والتي تنطوي على القواعد، والأوامر، والتعليمات . والتوجيه مثل أي نوع آخر من الاتصال هو أداة لنقل المعنى بين شخصين أو أكثر . والعرض من التوجيه هو خدمة حاجات مستخدمه النهائي

- أى الشخص الذى يستلزم - حيث يقوم بإرشاده ومساعدته لتحسين عمله. ومن المهم جداً أن تسند مسؤولية إعداد التوجيهات فى المناطق أو المجالات المعبئة الى العناصر الإدارية المسؤولة بالفعل عن وظائف هذه المنطقة من العمل .

ولقد سبق لنا الكلام عن النواعد فى الفصل الرابع (التخطيط) . وبالإضافة الى كونها نوع من الخطط فيمكن النظر اليها أيضاً كوسيلة للتوجيه . فهي تعمل على تشجيع العاملين وحفزهم للسير فى السبل المنشودة . ومن الناحية الأخرى فهي تساعد على توفير وقت المدير وجهده لأنها تجعل من غير الضروري قيامه باتخاذ قرارات كلما ظهرت حالة فردية .

أما الأوامر فقد تكلمنا عنها بشئ من التوسع فى الجزء الأول من هذا الفصل . ومن ثم يتبقى من أدوات الاتصال الى أسفل التعليمات ، وهى نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة وتقدم المعلومات أو المعرفة المنطقية بالطريقة التى يوصى بها عند أداء نوع معين من المهام . وتؤكد التعليمات على ناحية كيفية الأداء للعمل ، ومن ثم فإن استخدامها يضمن التنفيذ الصحيح والمنظم للعمل . وتعطى التعليمات كل أنواع المواقف المتوقعة ظهورها عند تنفيذ المهمة المعبئة . ولذا فإن الغرض منها هو ضمان استخدام مدخل مستمر وموحد عند تنفيذ العمل فى كل المستويات الإدارية ، بالرغم من أنها أكثر انتشاراً فى مستوى العمل التشغيل .

### الاتصال الى أعلى :

هناك العديد من أنواع الاتصال الى أعلى ، ولكن مناقشتنا ستقتصر هنا على التقارير وهى نوع هام للاتصال فى كل منشأة ، ويكون من الضرب إدارة المنشأة بدورها ويمكن التفكير فى التقرير Report كمعلومات قائمة على أساس

الحقائق وموجهة لأشخاص معينين لغرض محدد . وتستخدم التقارير للاتصال بالمديرين ، وبغير المديرين ، وبالعاملين ، وتكون بخصوص موضوعات ذات طبيعة فنية أو تشغيلية .

ويجب أن يسبق التقارير الفعالة تفكيراً واضحاً وتخطيطاً دقيقاً . وأن كتابة التقرير من واقع هيكل معد بدقة وبالتفصيل يعتبر أمراً مفيداً للغاية . وإذا لم يتمكن الفرد من وضع الخطوط العريضة لمواده وبياناته ومعلوماته فإنه لن يتمكن من تكوينها على شكل كامل وذو معنى . هذا مع ضرورة استخدام عناوين للموضوعات لتسهيل فهمها وتبويبها .

### الاتصال الشفهي :

تعتبر الخطبة من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم . والاتصال الشفهي يوفر الوقت ، ويسمح بالاتصال الشخصي ، ويخلق روح الصداقة والتعاون ، ويشجع الأسئلة والإجابات . ويجب على المدير أن ينمي قدرته على الكلام بفاعلية . ولا يمكنه تحقيق ذلك إلا بالعمل الجاد مع ضرورة الممارسة الفعلية للكلام والخطابة .

وفي حالة المؤتمرات وغيرها من الاجتماعات المشابهة . فإن المشاركة الجماعية تعتبر على جانب كبير من الأهمية كما ينبغي أن يشجع الاجتماع على تبادل الآراء بين الجماعة . ويعتبر الإعداد الدقيق لهذه الاجتماعات من الأمور الضرورية حتى يمكن تغطية موضوعات ومجالات محددة . ومن المفيد إعلام المشاركين في المؤتمر قبل انعقاده بفترة كافية بالموضوعات التي ستتناولها المناقشة مع نصيحهم بخصرها ومثل هذا الإجراء يمنح الأعضاء الفرصة للتفكير الجاد في هذه الموضوعات ومن ثم تزداد إسهاماتهم .

## الاتصال الكتابي :

يمكن تحسين معظم العمل الإداري عن طريق تحسين الاتصال الكتابي ويعتمد الكثير من الموظفين على الكلمات المكتوبة لفرض معرفة كيفية إنجاز أعمالهم .  
يضاف إلى ذلك أن التقارير والتعليقات والمذكرات المكتوبة والمنشورات المطبوعة وغيرها تعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري .

والإتصال الكتابي هو الذي يحمل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد ، هذا مع إمكان الرجوع إليها في المستقبل . ويمكن شرح المعلومات والبيانات بمدة طرق مختلفة ، مع تقديم الكثير من التفاصيل إن استدعى الأمر ذلك ، ومثال ذلك التقرير المالي الذي ينطوي على العديد من التفاصيل والأرقام . فالموضوعات التي تنطوي على الكثير من الأرقام وعلى بيانات تفصيلية لا يمكن إيصالها بفاعلية إلا عن طريق الكتابة .

وينبغي أن يتوفر في الاتصال الكتابي بعض الاعتبارات الأساسية حتى يكون فعالاً . فالكتابة يجب أن تكون كاملة بحيث يتم تقديم كل المعلومات الضرورية أما الاعتبار الثاني فهو الوضوح ، ولا خلاف أن الاتصال غموضاً واضح يصعب لاقية له لأنه سيقبل معلومات غير مفهومة . ومن ثم فن الضروري الاعتماد كلية عن العبارات المحيرة أو المضللة أو التي تسبب سوء الفهم . وهناك اعتبار ثالث وهو الإيجاز إذ لا معنى إطلاقاً لاستخدام عشرة كلمات إذا كانت ثلاث كلمات تكفي . يضاف إلى ذلك أن الإيجاز يسبغ على الكلمات المكتوبة دقة ناجمة عن التركيز على المهم فقط . وأخيراً فإنه يجب أن يكون الاتصال الكتابي صحيحاً إذا أريد أن يكون ذو قيمة وأهمية .

## الدافعية

ان الرغبة الصادقة من جميع العاملين بالمشروع نحو الاسهام بالجهد في تنفيذ ما هو منوط بهم من واجبات تعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح العمل الاداري . وعلى ذلك فإنه إذا كان من الضروري أن تتواجد عند كل فرد في المشروع رغبة أصيلة في تأدية واجباته بكفاءة عالية ، فإن الدافعية تقوم بدور أساسي في دعم هذه الرغبة وتنميتها بحيث تنطلق إلى أبعد الآفاق . ومما بلغت التوجيهات الادارية من وضوح ودقة في الصياغة ، فإن ذلك لا يعني بالضرورة ضمان العمل بها أو تنفيذها من قبل العاملين . فالملاحظ أن للعاملين « منطقة قبول » أي دائرة محددة لما يقبلونه من أوامر وتوجيهات . وما دامت الأوامر والتوجيهات الصادرة اليهم تدخل في نطاق هذه الدائرة فهي مقبولة منهم ولا يترددون في تنفيذها . على عكس ما يخرج عن هذا النطاق من أوامر وتوجيهات اذ يراجع باحتمالات اعراض العاملين عنه وتجاهله أو مقاطعته . ومن هنا كانت اهتمامات الادارة بتوسيع « منطقة القبول » عند العاملين عن طريق الأساليب الفعالة للدافعية . ولا تقتصر فعالية الدافعية وأهميتها على مجرد ضمان قبول العاملين للأوامر الصادرة اليهم بل يمتد أثرها أيضاً إلى كسب اصرارهم على تنفيذها بأقصى درجة من الكفاءة .

ويتوقف نجاح رئيس العمل في تأمين أقصى درجة ممكنة من الدافعية بين مرؤوسيه على قوة إدراكه وعمق فهمه للسلوك الانساني ، مستعيناً في ذلك بزيادة من المعرفة في مجال العلوم السلوكية وخاصة فيما يتعلق بأساسيات السلوك الانساني وبطبيعة الحوافز التي يمكن الاعتماد عليها في مواقف معينة من أجل تحقيق الاداء المنشود .



## العوامل المؤثرة في السلوك الانساني

من المقرر أن الفرد يقدم بحماس على تنفيذ عمل معين عندما يشعر بأن الاشباع الذي يحققه من ذلك يفوق المتاعب والتضحيات الملائمة لقيامه بهذا العمل . ولا يعني ذلك بالضرورة أن سلوك الانسان يقوم ذاته على أساس من التفكير العقلي المرتكز على التحليل المنطقي ، فالدوافع المحركة للانسان في موقف معين قد تفقد قوتها بمرور الزمن . كما أن العادات والأحاسيس غير المحددة والتوقعات والمخاوف كلها عوامل تلعب دوراً هاماً في توجيه تصرفات الأفراد . وإذا كان اتخاذ الفرد لقرار معين قد يحوي استجابة لعامل واحد أو ربما لأثنين من العوامل المؤثرة في اتخاذ هذا القرار بدلاً من تأسيسه على دراسة واعية لكل ما يتعلق بهذا القرار من مؤثرات ، فإن ذلك لا ينفي وجود المشجعات والمعوقات كحقيقة قائمة تؤثر في تصرفات الأفراد وفيما يتخذونه من قرارات .

وتأسيساً على ذلك فإنه يتعين على رئيس العمل أن يفكر في ردود الفعل المتوقعة من مرؤوسيه تجاه ما هو بصدد توجيهه اليهم من تعليمات ، فميرأ بين ردود الفعل الايجابية من حيث كونها محفزة للمرؤوسين على قبول التعليمات وبين ردود الفعل المعوقة لهذا القبول ، ثم يكون التركيز عند اصدار هذه التعليمات على العوامل المشجعة للمرؤوسين على قبولها . أما عن العوامل المعوقة للقبول ، فإنه ما لم يكن رئيس العمل قد وجد سبيلاً لملاحها فعليه أن يكون مستمداً على الأقل للتصدي لها إذا ما واجهه بها أحد المرؤوسين .

كذلك فإنه في مجال علاقة الرئيس بمرؤوسيه ينبغي الحرص على مراعاة وجهة نظر المرؤوس فيما يخصه من شؤون العمل ، ومحاولة ادراك مختلف الدوافع المؤثرة في سلوكه واتجاهاته . وعندما تكون الادارة بصدد اتخاذ موقف معين فإنه يتعين عليها أن تتحقق من أن مثل هذا الموقف سيؤدي بالعاملين إلى اختيار تصرفات تحقق لهم الاشباع الشخصي المنشود وتكون في ذات الوقت تصرفات من شأنها تحقيق النتائج المنشودة على مستوى المشروع كله .

## احتياجات الفرد وخصائصه

كثيراً ما يستجيب الفرد للتعليقات الصادرة إليه ، أو للوسائل الهادفة لتخفيفه ، بأسلوب يصعب التنبؤ به . سبقاً كما يصعب كثيراً تفسيره . فالتجاهات الانسانية وسلوكه تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد جعلت القدرة على فهمها جزئية حتى بالنسبة للعلماء الذين يكرسون حياتهم في سبيل دراستها . غير انه من المقرر أن ردود الفعل الصادرة عن الانسان تتأثر جزئياً باحتياجاته وخصائصه . وإذا كانت الاحتياجات البيولوجية للانسان من حيث الغذاء والمأوى تؤثر في ردود فعله ، فإن الدخل الذي يحصل عليه الكثير من العاملين يذهب بهم إلى أبعد من مقابلة ذلك الحد الأدنى من الاحتياجات وإلى حيث الرغبة في الأمان واشباع النزعة الاجتماعية وتحقيق الذات .

وثمة ناحيتان أساسيتان يحذر التنبيه اليهما عند النظر في احتياجات الانسان وهما :

( ١ ) كلما اقتربت آمال الفرد وتوقعاته بالنسبة لاحتياجات معينة من فرصة التحقيق ، كلما قلت أهمية هذه الاحتياجات كقوة دافعة له . فالمنفعة المحدية للغذاء أو الهواء مثلاً تميل نحو الهبوط كلما حصل الفرد على مزيد منه . وإذا كانت الحاجة التي تم اشباعها لا تعتبر محركاً للسلوك أساساً ، فإن الخوف من فقدان هذا الاشباع قد يؤدي إلى تصرفات وقائية بهدف الحفاظ عليه .

( ٢ ) ان لمعظم الأفراد مستويات متدرجة من الاحتياجات ، وعندما يستم اشباع واحدة منها تصعد الأخرى إلى مستوى الأهمية ، وبالتالي فإن من الصعب ادراك حالة فرد وقد أشبع كل احتياجاته ، لأنه بنفس السرعة التي يتم بها اشباع ما تطلع اليه من احتياجات سابقة يولد عادة احتياجات جديدة أو يصعد على الأقل توقعاته بالنسبة لاحتياجاته السابقة . وتعتبر هذه ظاهرة محمودة من

وجهة نظر الادارة ، لأن الرغبة المستمرة في اشباع المزيد من الاحتياجات تعتبر منطلقاً جوهرياً لدافعية الفرد .

وإذا كانت التقاليد والاتجاهات الاجتماعية تتدخل جزئياً في تشكيل تطلعات الأفراد ، فإن للتكوين العاطفي والمزاجي للفرد أثره الواضح في تطلعاته أيضاً . وهنا يستقيم القول بأن الانسان لا يعيش بالخبز وحده ، وبأن هناك اختلافات جوهريّة بين الأفراد فيما يتعلق بتكوينهم العاطفي تؤدي إلى تباين في طبيعة ردود الفعل النفسية الصادرة عنهم نتيجة لمؤثر معين .

### معتقدات الفرد والتنظيمات الاجتماعية المنتمى اليها

إذا كان سلوك الفرد يتأثر باحتياجاته وخصائصه فإنه يتأثر أيضاً بمعتقداته وبالتنظيمات الاجتماعية التي ينتمي لها . ومع أن بعض المعتقدات يتكون عند الفرد نتيجة لخبرته الشخصية فإن الكثير منها يتسرب اليه من مصادر مختلفة مثل الوالدين والأصدقاء وزملاء العمل والأفلام السينمائية ، الخ . وتتواجد المعتقدات عند الفرد في كل مجال من مجالات ادراكه ، وسواء كانت هذه المعتقدات صحيحة أم غير صحيحة فإن أية تعليمات أو توجيهات تصدر من رئيس العمل بصير تفسير الرؤوسين لها في ضوء هذه المعتقدات ، كما أن محاولاته في مجال الدافعية تصبح مهمة سهلة في بعض الأحيان وعسرة في أحيان أخرى بحسب درجة انسجامها مع معتقدات الرؤوسين .

وتتأثر معتقدات الفرد وردود فعله إلى درجة كبيرة بحكم التنظيمات الاجتماعية التي ينتمي لها . وتتواجد هذه التنظيمات بصورة تلقائية على شكل جماعات غير رسمية في أي مجال يتألف فيه أعضاؤها بحكم الجوار في السكن ، أو الزمالة بالمدرسة ، أو علاقات العمل ، أو مشاركة الاهتمام برياضة معينة ، أو سابق الخبرة بالخدمة العسكرية ، أو لأي رابط آخر يولد الاهتمامات المشتركة واحساس الانتماء للجماعة .

وكثيراً ما ينتمي الفرد إلى أكثر من جماعة ، ويكون هذا الانتماء مصدراً رئيسياً للكثير من معتقداته واتجاهاته . وإن أية جماعة غير رسمية تميل إلى فرض ضغوط اجتماعية شديدة على المنتمين لها من أجل الالتزام بما يبرها السلوكية . وليس أدل على ذلك من تأمل كيفية تقبل جماعة من العاملين بالمصنع لمحاولة تغيير في طرق العمل عندما يشعر أفراد الجماعة بأن هذا التغيير يهدد بنقص عرى الروابط القائمة بين أفرادها وخاصة عندما تكون الآثار الأخرى المترتبة على التغيير غير معروفة . فالتوقع أن يواجه مثل هذا التغيير بمقاومة جماعية شديدة ، وأن ينساق كل عضو في الجماعة بضغط تأثيرها إلى المشاركة في هذه المقاومة . بل وكثيراً ما يبلغ تأثير الجماعة في سلوك أفرادها درجة يشعر عندها الفرد بأن استمراره كمعضو مقبول في الجماعة أم عنده من الحفاظ على وظيفته ، الأمر الذي يستقيم معه توقع تقبل الفرد لأفكار الجماعة في معظم الأحيان .

ونخلص من ذلك إلى أن احتياجات الفرد وخصائصه ومعتقداته والجماعات غير الرسمية التي ينتمي لها ، كلها عوامل محددة لعالم الطريق نحو ردود فعله تجاه التعليمات والاقتراحات الموجهة إليه ، وبالتالي فإن أساليب الدافعية لا بد وأن تأخذ في الحساب كيفية تأثير هذه العوامل في السلوك الإنساني للعاملين بما يحقق فاعليتها .

## المحاور

سبق الإشارة إلى أن مهمة الإدارة في مجال الدافعية تتلخص في اختيار المواقف التي تتميز بتصرفات منشئة لاشباع الرغبات الفردية للعاملين بالمشروع وتكون في ذات الوقت مسهمة بالقدر المناسب في تحقيق أهدافه . وإذا كانت العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين ، والكاشفة عما هو مصدر اشباع للفرد وما هو نقيضه ، تحدد بقدر ما أبعاد مشكلة الدافعية ، فإنها رغم ذلك لا تزود رئيس العمل بقدر كاف من التوجيهات الإيجابية التي تساعد على علاج ما يعترضه

من مشكلات، عملية عندما يحول تطويع الرؤوس نحو تنفيذ ما بعرضه عليهم من مخططات .

ومن المسلم به أن اقرار مبادئ للدافعية ليس بالأمر اليسير ، وذلك نتيجة لما يتصف به السلوك الانساني من شدة التعقيد وصعوبة التفسير ، ونظراً للاختلافات الفردية الكثيرة فيما بين بني الإنسان ، وكذلك بسبب اكتساب الفرد للمعرفة على سبيل الاستمرار وتطوره على مر الزمان . ومع ذلك فإن ثمة اتفاق على العديد من العوامل الأساسية التي يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية ، والتي يتعين على كل مسؤول اداري أن يدرك أهميتها آخذاً في الاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد وبحسب طبيعة المواقف الداعية إلى الدافعية . وتشمل هذه العوامل ما يأتي :

- ١ - زيادة الدخل .
- ٢ - المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام .
- ٣ - الأمان .
- ٤ - جاذبية العمل .
- ٥ - الفرص المتاحة لتقديم الفرد .
- ٦ - القيمة المستفادة اجتماعياً من العمل .
- ٧ - السطوة والنفوذ الشخصي .
- ٨ - المعاملة الانسانية .
- ٩ - اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه .
- ١٠ - عدالة الاشراف ونزاهته .



## ١٠ زيادة الدخل

كشفت العديد من دراسات الدافعية عن قدر من المبالغة فيها بغيره البعض من أهمية كبيرة لعامل الدخل كحافز للأفراد ، وعن تواجد ظروف تتفوق فيها الأهمية النسبية لألوان أخرى من الحوافز . ولا يعني ذلك بطبيعة الأمر أن عامل الدخل قد فقد أهميته كحافز ، إذ أن احتمال الحصول على دخل أكبر يعتبر عند الغالبية العظمى من العاملين واحداً من الحوافز الرئيسية الدافعة إلى التعاون وبذل المزيد من الجهد .

ويلاحظ في بعض الوظائف أنه من المستطاع قيام الربط المباشر بين الدخل وبين جانب أو أكثر من النتائج المحققة بالأداء الوظيفي ، ومن الأمثلة الشائعة في هذا الصدد عمولة البيع والأجر بالقطعة . وتظهر أهمية الحوافز المالية المباشرة بصفة عامة عندما تعكس النتائج المحققة مقدار الجهد الفردي المبذول خالصاً من المؤثرات الخارجية ، وعندما يكون من السهل الحفاظ على النتائج غير المشمولة بالحوافز من احتمالات تصدعها . وثمة وسيلة أخرى من وسائل التحفيز المالي تتمثل في منح المكافآت التشجيعية على أساس من التقييم الشخصي للعاملين ، وغالباً ما تمثل هذه المكافآت جزءاً يسيراً من الدخل الكلي للموظف باستثناء ما يحصل عليه المديرون عادة من مكافآت تشجيعية تمثل زيادة محسوسة من دخولهم .

ولعل أكثر الحوافز المالية انتشاراً هو احتمال حصول الفرد على علاوة في الأجر مع البقاء في نفس الوظيفة ، أو الحصول على زيادة في الأجر نتيجة للترقية إلى وظيفة أعلى . وينسجم هذا الأسلوب مع التقليد الإداري الذي يتيح لكل فرد فرصة الترقى لشغل وظائف تحمل معها مسؤوليات أكبر ودخلاً أعلى . وبالتالي فقد وجب الاعتماد عليه كقوة حافزة ودافعة للعاملين .

ومن جانب آخر فإنه يمكن النظر إلى التهديد بخفض الدخل كوسيلة للتحفيز ولو بقدر محدود . فقد تضطر الإدارة أحياناً إلى استخدام أسلوب العزل من الوظيفة أو تخفيض الرتبة أو الاستثناء عن الخدمة وذلك لجاء بعض العاملين

المنعرفين أو الذين يعجزون عن أداء واجباتهم الوظيفية بمستوى الكفاءة المنشود . ويلاحظ أن ضغوط النقابات العمالية وأساسيات الإدارة العلمية للأفراد تناهض هذا الأسلوب إلا في الظروف الاضطرارية وكحل أخير تجاه العاملين غير القادرين تماماً لمسؤولياتهم الوظيفية ، وبالتالي فإنه لا يجوز اللجوء اليه إلا في حالة المخالفة الصارخة لقاعدة ذات أهمية قصوى ومعروفة من الجميع حتى المعرفة ، أو بعد أن يوجه إلى المخالف انذارين على الأقل وتبذل تجاهه مجهودات صادقة في محاولة لمساعدته على تصحيح أدائه المصيب .

وحتى في اطار الحدود الضيقة التي تضطر فيها الإدارة إلى تطبيق هذا الأسلوب ، فإن احتمالات انخفاض الدخل تخدم كحافز سلبى يناسب عدداً غير قليل من العاملين الذين يصبحون حبر عترة في سبيل تحقيق أهداف المشروع إذا لم تتواجد امكانية التخاذ هذا الموقف تجاههم . وبطبيعة الأمر فإن أسلوب العزل أو خفض الرتبة أو الاستغناء عن الخدمة يكتب قدراً من الواقعية عندما تضطر الشركة إلى ضغط عدد العاملين بها . ولما كان التهديد باحتمالات تخفيض الدخل يمثل حافزاً سلبياً ، ففي ظله تكون اتهامات الفرد مركزة في محاولة ملاقاته ، الأمر الذي يستلزم الاعتماد على حوافز أخرى من النوع الإيجابي الذي ينشط حماس الفرد تجاه عمله .

## (٢) المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام :

يحرص العاملون في غالبيتهم على بذل قدر كبير من الجهد في مجالهم الوظيفي من أجل الفوز باحترام زملائهم وعملا على دعم مكانتهم الاجتماعية أيضاً . ويلاحظ في هذا الصدد أن الرغبة في الحصول على أجر كبير تعتبر بدرجة محسوسة عن اتجاه مؤداه أن ما يكسبه الفرد أو ينفقه من دخل إنما هو مقياس لدرجة نجاحه وتقدمه .

وعندما يحظى الفرد بدرجة عالية من تقدير زملائه في العمل فإن ذلك يمثل حافزاً حقيقياً له قيمته . فمدوب البيع الذي ينجح في عقد صفقة مع عميل يصعب البيع له ، والمتال الذي يتمكن بمفرده من حمل صندوق مثقل بالعتاد ، المحاسب الذي يعرف الخبايا في معالجة ضريبة الدخل ، وعامل النسيج الذي يحرص على استمرار تشغيل أنواله دون توقف يذكر ، بل هؤلاء وأمثالهم من العاملين الأكفاء يحظون بقدر وفير من احترام الآخرين . وإن الاعتراف بقدره الفرد كعامل من المستوى الرفيع في وظيفته لشرف يفخر به أي إنسان ، وهو يؤدي في ذات الوقت إلى لون من الاشباع العميق للنفس . هذا بالإضافة إلى ما يميل إليه الفرد من حب الاحساس بأهميته في القسم الذي يعمل به وبين الجماعة التي ينتمي لها لدرجة الاعتقاد بأن هذه الجماعة ما كانت لتحقيق إنجازاتها من دون مساهمته القيمة في العمل .

ثم إن الفرد في معظم الأحيان يستجيب أيضاً لانجازات جيرانه وغيرهم من المعارف ممن لا يزالونه العمل . ولذلك فانه مما يدعم من مكانته الاجتماعية بينهم انتماءه بالعمل لشركة رفيعة القدر في نظر الجماهير ، وحمله للقب وظيفي له رنين الأهمية عند الآخرين ، خاصة عندما يعمل الفرد في منظمات تتميز بانخفاض الأجور - مثل العمل بالدوائر الحكومية أو المؤسسات الخيرية - وحيث يستمد الفرد قدراً من حسن الجزاء نتيجة للاحترام الملازم لندائه باللقب الرفيع الذي يحمله .

ويعبر الفرد التفاتاً خاصاً لما يحظى به من تقدير رئيسه لما أحسن القيام به من عمل . وعلى نحو خاص فانه عندما تتوافر بين الفرد ورئيسه درجة كبيرة من الوفاء والاخلاص فإن الفرد لا يتردد في مضاعفة الجهد من أجل أن يحظى باحترام رئيسه وتقديره . وانه لما يدعم من المكانة الاجتماعية للفرد ويكسبه المزيد من الاحترام ما يقوم به رئيسه من اعلام الغير بأهمية الوظيفة التي يشغلها المرؤوس وتمييزه كعنصر فعال في دعم نجاح الشركة .

### (٣) الأمان :

ان السعي نحو تحقيق الأمان - وخاصة من الزاوية الاقتصادية - أصبح من الأهداف المألوفة والموجهة لتصرفات الأفراد . فالتأمين ضد الشيخوخة والبطالة والحوادث والمرض والتأمين على الحياة وغير ذلك من أساليب حماية الفرد اقتصادياً أصبحت من سمات العصر الحديث ، وتلعب الحكومات دوراً هاماً في سبيل تدبير هذه الحماية أو فرضها في معظم أشكالها . غير أن منشآت الاعمال تحرص بدورها على وضع صيغ أو ترتيبات متنوعة ، يعضها رسمي وبعضها الآخر غير رسمي ، لدعم إحساس العاملين بالأمان مما يرقى بمستوى الاشباع الذي يحظى به الفرد من وظيفته . ونظراً لارتفاع التكاليف اللازمة لتنفيذ الكثير من هذه الترتيبات فان مشكلة الادارة تدور في هذا الشأن حول تعيين ذلك القدر الاقتصادي من وسائل الأمان الواجب تدبيرها للعاملين حفزاً لهم على مزيد من التعاون .

ويلاحظ أن الاحساس بالأمان ينطوي على أكثر مما تتضمنه الجوانب الاقتصادية ، فهو يشتمل أيضاً على الثقة بالنفس المستمدة من المواءمة الشخصية لظروف بيئية معينة . ففي المجال الوظيفي تنبع هذه الثقة من منطلقات عديدة ، منها معرفة الواجبات المنوط بالفرد القيام بها ، والدراية التامة بكيفية أدائها ، ثم ادراك مستوى الكفاءة الذي حققه الفرد في انجاز واجباته ، وكلها أمور بتعين على الرئيس أن يزود بها مرؤوسيه لدعم الثقة بالنفس ومن ثم الاحساس بالأمان .

كذلك فان الشعور بعدم اليقين يولد شعوراً بعدم الأمان . فالكثير من الناس يذهب بعيداً في تخيل كل ألوان المشكلات عندما يكون على غير بيئة بحقيقة التطورات المستقبلية . وفي مجالات العمل الاداري ، يلاحظ أن تناثر المعلومات عن احتمالات تغيير في الجهاز الاداري أو في طرق العمل مثلاً كثيراً ما يولد ألواناً مختلفة من الشائعات والاحساس بعدم الاستقرار والطمأنينة .



ويستطيع المسؤولون الإداريون على جميع المستويات الحؤول دون قيام مسببات هذا المصدر من مصادر الشعور بعدم الأمان عن طريق ترويض الرؤوسين بالمعلومات المناسبة وفي وقت مبكر خاصة عندما يتعلق الأمر بتغييرات تؤثر في مجالات اهتماماتهم . ولعل من أفضل الطرق المساعدة على تجنب شعور الخوف من التغيير عند العاملين إتاحة الفرصة أمام من يعينهم التغيير للمشاركة في المناقشات المرتبطة به وفي وضع خططه أيضاً ، وكثيراً ما يسهم الرؤوسون خلال هذه المناقشات بأفكار ومقترحات بناءة . غير أن القصد الأهم في هذه المشاركة هو تجنب الكثير من أسباب القلق النفسي الذي يساور الرؤوسين وذلك عن طريق ادراكهم للأسباب الحقيقية وراء التغيير وشعورهم بأن ثمة عناية وافية توجه لكل ما يعينهم من أمور العمل .

وجدير بالذكر أن ما سبق الإشارة إليه من أساليب تصميم الشعور بالأمان عند العاملين لا ينظر إليه من قبيل المكافأة المباشرة على زيادة الكفاءة ، وإنما يدخل في إطار الحوافز من زاوية عامة وربما بالمفهوم السلبي ، لأنه من المتوقع أن تتصدع مجهودات الفرد ويتقلص حماسه وتضعف قوة دفعه للعمل المنتج عندما يشعر بعدم الأمان ، أما إذا تحرر الفرد من هذا الاحساس فإنه يصبح قادراً على تكريس جهده للعمل المنتج نقياً من التأثير السلبي للشعور بعدم الأمان . وعلى ذلك فإن رئيس العمل الذي ينجح في توفير شعور الأمان عند مرؤوسيه إنما يهيئ بذلك فرصاً أكيدة لنجاح ما يعنيه من مخططات .

#### (٤) جاذبية العمل :

يتأثر الحماس الذي يلزم الفرد في تأدية عمله بشعوره واتجاهاته نحو هذا العمل . فعندما يشعر الفرد باعتزاز نحو ما يتقن المجازة من عمل ، فإن عمله هذا يفضي عليه اشباعاً عميقاً خاصة عندما يحتاج هذا العمل لمهارة خاصة أو لقدرة



فائقة على الابداع والابتكار . كذلك الحال في مجال الأعمال التي تنطوي على قدر من المنافسة أو المخاطرة ، اذ يشتمل القائمون بها حماساً حين ينجحون في تغلبهم على المنافسين أو في تخطي ما يعترض طريق عملهم من عقبات غير منظورة . وإذا كانت درجات متفاوتة من الاشباع يمكن أن تتحقق من مزاوله أي عمل من الأعمال ، فإن ذلك يرجع إلى التأثير الناشئ من اتجاهات الفرد ذاته نحو عمله وإلى الأسلوب الذي يسير به توجيه العمل ، الأمر الذي يوحى بأهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به رئيس العمل من أجل تنمية هذا المصدر من مصادر الاشباع عند العاملين .

ومن الواضح أن جاذبية العمل تتصاعد في قوتها بقدر ما يحسن استغلال قدرة الفرد على أداء عمل معين وذلك عن طريق وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة ، وهذه مسؤولية أساسية من مسؤوليات ادارة الأفراد .

وبما يزيد من جاذبية العمل أيضا توافر الظروف المناسبة في بيئة العمل مثل الاضاءة الكافية ، واعتدال درجة الحرارة ، وحسن المناظر المحيطة بمكان العمل ، وتوافر استمدادات التغذية والنظافة والحماية من الحوادث ، الخ . وبلاحظ أن لاتجاهات العاملين ومعتقداتهم أثراً واضحاً في تحديد درجة الاشباع التي يستمدونها من هذه العوامل . فما كان يشير استمعان العاملين في أوائل هذا القرن مثلاً من الظروف البيئية للعمل ومن عدد ساعاته لا شك يشير ضجرهم اليوم ، فتطلعاتهم عن ظروف أفضل تتطور بمرور الزمن ، وما يحظون به من ظروف عمل طيبة في وقت معين يرقى بمعنوياتهم في حينه ثم لا يلبث أن يفقد قوته كدور في الدافعية ، وان كانت استمراريته ضرورية لتجنب المواقف السلبية . لذلك فإن معظم الشركات تحاول مجرد مسايرة الصناعة التي تنتمي اليها والمستوى الحضاري لمجتمعها المحلي في مجال توفير الظروف المناسبة لمحيط العمل ادراكاً منها بأن ثمة عوامل أخرى تعتبر أكثر فاعلية في تنشيط الجهود

مثل دعم المكانة الاجتماعية للعاملين والمعاملة الانسانية للفرد واطاحة الفرص أمام العاملين للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تمس جوهر اهتماماتهم .

#### (٥) الفرص المتاحة لتقدم الفرد :

لمعظم العاملين تطلعات نحو التقدم ، وبقدر ما يكتسب الفرد منهم مزيداً من الخبرة بقدر ما يتلمس فرص الترقى إلى وظيفة أعلى مرتبة من حيث مسؤولياتها وما تضيفه على شاغلها من كسب الاحترام . وتأسيساً على ذلك فإن رئيس العمل الذي يوفر لمروؤوسيه فرص الترقى يكون مدهماً بوسيلة دفع قوية تساعد على كسب مساندة مروؤوسيه في تنفيذ برامجهم . وان المديرين الذين يوقنون أهمية الرغبة في التقدم الشخصي كعافز قوي عند المرؤوسين لا يدخرون جهداً في سبيل البحث عن وظائف تستوعب مهاراتهم المتطورة حتى وان اقتضى ذلك الموافقة على نقلهم إلى أقسام أخرى أو إلحاقهم للعمل بشركات أخرى .

#### (٦) القيمة المستفادة اجتماعياً من العمل :

يميل العاملون إلى بذل مزيد من الجهد عندما يشعرون بأن عملهم ينطوي على خدمة لها قيمتها الاجتماعية ، ويؤكد ذلك مقدار الجهد والوقت الذي يبذله الأفراد على سبيل التطوع في مجالات مختلفة مثل جمع التبرعات ، أو مساندة الإصلاحات السياسية ، أو نشر التعاليم الدينية أو غير ذلك من أوجه النشاط الخيري أو الاجتماعي . كذلك الحال فيما يخص الفرد الذي يحصل على أجر مقابل عمله في شركة تستهدف الربح ، اذ يستمد من شعوره بأهمية العمل الذي ينجزه قوة دافعة لمضاعفة الجهد واتقان العمل . فما يشجع الفرد على أداء عمله بحماس شديد شعوره بأن ما يبذله من جهد يسهم في تحقيق السعادة البشرية بشكل أو بآخر ، وادراكه أن أهداف المشروع الذي ينتمي إليه هي أهداف مرغوبة اجتماعياً . ولذلك فإنه يتمين على رئيس العمل أن يسعى إلى تنشيط الحماس الذي

ينبع من المقاصد الطيبة للعمل ، وسيله إلى ذلك تعميق عقيدة العاملين في سمو أهداف المشروع وتبصيرهم بأهمية ما تسهم به مجهوداتهم في تحقيق هذه الأهداف بنجاح .

#### (٧) السطوة والنفوذ الشخصي :

ما من شك في أن كثيراً من الناس يجد قدراً حقيقياً من الاشباع في ممارسته للسطوة والنفوذ الشخصي . ولا يعنى ذلك بالضرورة أن الفرد يلجأ إلى أساليب غير أخلاقية لاكتساب السطوة أو أنه يسيء استعمالها دائماً حتى اكتسبها . وإنما المقصود هنا هو أن من الأفراد من يشعر بزهو عارم عندما ينجح مثلاً في إلزام المشروع بارتباطات مالية كبيرة ، أو عندما يدرك أنه لعب بنفوذه دوراً هاماً في إصدار تشريع جديد ، وهكذا .

وان في استطاعة رئيس العمل أن يدعم من سلطة مروضيه أو ينتقص منها عن طريق أحداث تغييرات في التفويض . فقد يضيف المزيد من الاختصاصات لأحد العاملين بما في ذلك الاشراف على عدد أكبر من الأفراد ، كما قد يزيد أو ينتقص من سلطات آخر في اتخاذ القرارات نافذة المفعول . ومع أن ما يمكن اضافؤه من السطوة عن طريق التفويض الإداري محدود بطبيعته ، إلا أن أهميته لا زالت واردة . فالراغب في مثل هذا التفويض لن يدخر وسعاً في سبيل اثبات الذات عن طريق التعاون مع رئيسه وتحقيق كفاءة الأداء فيما هو منوط به من واجبات .

#### (٨) المعاملة الانسانية للفرد :

يكمن قدر من الخطر في مجالات العمل الإداري عندما يُنظر إلى العاملين كمجرد أفراد مكلفين بأداء واجبات معينة للمشروع ، ومع أن انجاز العمل يستوعب القدر الأكبر من مجهودات الفرد واهتماماته عادة ، إلا أن للفرد كثيراً

من الاهتمامات الأخرى التي لا تتفصل عن كيانها ، مثل العلاقات الأسرية والظروف المعيشية والجوانب الصحية والهوايات والصلات الاجتماعية والتطلعات والالتزامات ، إلخ . وأنه لمن الضروري بمكان أن تتسق هذه الاهتمامات وتتكامل بشكل مقبول حتى يتمكن الفرد من أداء واجباته الوظيفية بكفاءة .

وإذا كان من المفروض ألا يتدخل رئيس العمل في توجيه الشؤون الشخصية لمروؤسيه ، فإن الحاجة لا تزال قائمة لجهة التعاطف معهم فيما يواجهونه من مشكلات يصدها ولجهة تواجدهم الرغبة الحقيقية في محاولة مساعدتهم على التصدي لها وعلاجها . وإن المعاملة الانسانية للمرووسين على هذا النحو لا شك قادرة على تحقيق الكثير من الولاء والمساندة والتعاون من جانبهم .

ولا بد أيضاً من أن تكون العلاقة الشخصية بين الرئيس ومروؤسيه علاقة ود وتآلف ، فكثير ما ينجح الرئيس في تنمية روح الصداقة والولاء مع مروؤسيه للدرجة التي تحفزهم على تنفيذ تعليماته بحماس شديد . وعلى العكس من ذلك فإن الاحتكاك الشخصي والتصادم بين الرئيس ومروؤسيه قد يبلغ من العنف درجة تجعل المرووسين يفضلون عدم تنفيذ التعليمات لمجرد أنها صادرة عن رئيسهم .

كذلك فإن المعاملة الانسانية للعاملين يدخل في إطارها حاجة الفرصة أمامهم للتزود بالمعرفة عن المشكلات الجارية بالمشروع وخطته المستقبلية . ذلك أن الفرد بمعاشته لهذه الأمور عن طريق ما زودته به الإدارة من معلومات يشعر بشيء من الامتنان على الثقة به وبميل بالتالي نحو الربط بين اهتماماته واهتمامات المشروع .

#### (٩) اختراق الهرم بال رأي في دائرة نشاطه :

من الأمور التي ينبغي أن يتذكرها المدبرون دائماً حب الناس للمشاركة في



صنع القرارات التي تؤثر في شؤونهم . لذلك فانه من غير المستبعد أن يستقبل العاملون بفتور شديد خطة تعود بالنفع عليهم لسبب أنها وضعت وأعلنت كأمر مقرر من الادارة دون سواها . وثمة أسباب عديدة تقف وراء رغبة الفرد في أن يكون له صوت في نشاط التخطيط الذي يؤثر في عمله . فهو يعتقد بحكم اتصاله المباشر بما ينجزه من عمل أنه يمتاز بدراية كافية ووثيقة بتفاصيل شؤون هذا العمل مما يستوجب الانتفاع برأيه عند صنع القرارات المرتبطة بعمله ، ويرى ان استشارته في هذا النطاق يحمل بين طياته نوعاً من الاحترام ، اضافة إلى توقع استيعاب الفرد ومساندته أيضاً للقرار الذي أسهم بطريقة ما في صنعه . وبصرف النظر عن الأسباب الكامنة وراء الرغبة في المشاركة في الرأي فهي ظاهرة حقيقية ، وتزايد أهميتها عند الأكفاء من العاملين ممن يتميزون أيضاً بحب الاعتماد على النفس ، كما أن دورها في مجال الدافعية يتصاعد بقدر ما تؤثر به في اتجاهات الفرد نحو عمله .

وتأسيباً على ما تقدم فانه يتعين على المدير أن يحسن الاستفادة من هذا الجانب من الرغبات والذي يقتضي كحد أدنى اخطار الفرد مسبقاً بأية تغييرات تؤثر في شؤون عمله كما كانت بسيطة أو فرعية كرمز لآداب التعامل الانساني . وإلى جانب ما يسفر عنه اشتراك العاملين بالرأي في وضع البرامج من كسب مساندتهم لها في مجال التنفيذ ، فانها تقيد الادارة أيضاً من حيث قدرتها على توليد الأفكار البناءة التي تسهم في وضع أفضل البرامج ، ومن حيث دعم روح العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المشروع .

#### (١٠) عدالة الاشراف ونزاهته :

من الأمور المساعدة أيضاً على دعم معنويات الفرد تجاه عمله اهتمامات الادارة بشكواه ، والثناء عليه عندما يستحق الاشادة بإنجازاته ، وكذلك التزامها بميزان العدالة عند اتخاذ الاجراءات التأديبية أو توقيع الجزاءات . فبالنسبة لشكاري العاملين ، يتعين على الادارة أن ترسم لهم الطريق الذي



يسلكونه للتقدم بتظلماتهم وشكاواهم ، وكذلك الطرق المتاحة للاستئناف في حالة ما إذا أحس الفرد بتجاوز رئيسه المباشر حدود العدالة .

ومهما بدت الشكاوي قاسية في نظر الرئيس ، فإن عليه ألا يتأخر عن دراستها بعناية ، والمبادرة بإخطار المتظلم بما اتخذ بشأن شكواه من اجراءات تصحيحية أو بالأسباب التي حالت دون تلبية شكواه بالتبوية المطلوبة . وما لم تعالج الادارة بحكمة ما يعانيه الفرد من مضايقات أو ما يحس به من سوء معاملة ، فإن من المتوقع أن يلزمه شعور بعدم الرضاء يدفعه بعيداً عن الحماس تجاه عمله .

ومن زاوية ايجابية ، فإنه يتعين على المدير أن يأخذ المبادرة نحو التثبت من أن مرؤوسيه يتلقون أفضل الخدمات ، وأن يعبر عن اهتمامهم أمام الادارات الأخرى وأمام المستويات الادارية الأعلى في المشروع ، سواء تعلقت هذه الاهتمامات بالأجور أو ظروف العمل أو فرص الترقي أو غير ذلك من مجالات التطلع عند العاملين ، مما يدعم من درجة ولائهم لأهداف المشروع .

ويحرص المدير أيضاً على اتباع الأساليب المناسبة للثناء الصادق على جهود الأكفاء من العاملين من أجل أن يحني المزيد من تعاون المرؤوسين . فالاشادة بكفاءة الأداء واجب وخاصة في حضور الآخرين لأن في ذلك تعبيراً عن شعور المدير نحو المشهود بكفاءته ودعماً لمكانته بين زملائه في العمل . ومن الضروري أن يتوخى المدير جانب العدالة في شهادة الكفاءة ، وألا يخص بها فرداً واحداً حين يستحقها بنفس القدر آخرون ، أو حين تتحقق كفاءة الانجاز بفضل مجهودات الجماعة ، والا فان شعور الاستياء يلم بمن استحق أيضاً شرف الثناء ولم ينل منه شيئاً .

وعلى الجانب السلبي ، فإن توجيه اللوم يلعب دوراً هاماً في مجال الدافعية

بشرط توقيته توقيتا سلبيا ، وعدم توجيهه الا بعد التثبت من كافة الوقائع المبررة له ، مع اثاحة الفرصة أمام المنسوب اليه هذه الوقائع للدفاع عن موقفه ، ثم مراعاة توجيهه على انفراد في حالة الادانة .

وعندما تقتضي الضرورة توقيع جزاءات ادارية فينبغي ألا يتسم ذلك بطابع الرغبة في الانتقام أو بمحاولة احتقار من صدرت عنه المخالفات ، ذلك لأن الغرض من توقيع الجزاءات هو الوصول بالفرد مستقبلا إلى سلوك أفضل وكفاءة أعلى ، ومن هنا كانت أهمية مراعاة الظروف المحيطة به واتجاهاته وخصائص شخصيته وسلوكه فيما مضى قبل البت في شدة ما يستحقه من عقاب . كذلك ينبغي ادراك أثر العقوبة الموقعة على المخالف في اتجاهات زملائه من العاملين ، فان جاءت العقوبة أشد من اللازم نظروا اليه كضحية مظلومة ، وان جاءت أخف مما تستوجبه المخالفة فسروا ذلك بالتراخي في مواجهة المخالفات ، وكلا من الاتجاهين غير محمود المواقف .

وتقتضي العدالة في توزيع الجزاءات أن تكون قواعد السلوك السوى معلنة ، وان تكون العقوبات الصارمة والمقررة للمخالفات الخطيرة معروفة مسبقا ، وان تعرص الادارة على تحقيق المساواة بين المخالفين في توقيع الجزاءات تحت ظروف متشابهة حتى لا تفقد فاعليتها في تقويم السلوك مستقبلا . ويلاحظ في معظم المواقف ان مجرد التهديد بفرض الجزاءات عند تكرار المخالفة يكون كافيا لتحقيق نتائج ايجابية .

يتبين مما سبق ، انه في مجالات الاشراف على العاملين ، تظهر مواقف متنوعة يترتب على طريقة علاجها إما اثرة الضجر بينهم أو دعم روح التعاون البناء من جانبهم بما يساعد على تحقيق أهداف المشروع . وان التزام رئيس العمل بمعايير العدالة والنزاهة في مجال الاشراف على العاملين لا بد وان يفسح له طريق النجاح في حفزهم على الاستجابة لتنفيذ تعليماته وتوجيهاته بحماس .

## التنسيق

يتعامل التنسيق - في ميدان الإدارة - مع توقيت وتوحيد أعمال وتصرفات جماعة من الناس . والعملية المنسقة هي تلك التي تكون فيها أنشطة الافراد متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك .

والتنسيق هو أحد الاهداف الأولية لكل مدير وبالرغم من ذلك ، فإن المدير المكلف القدير لا يخصص إلا جزءاً صغيراً من وقته للعمل التنسيقى . ويرجع ذلك الى أنه يتمكن من تحقيق العمل المتكامل أساساً عن طريق الاستخدام الماهر لكل المظاهر الادارية من تخطيط وتنظيم وتشكيل ورقابة . فتمودجياً ينتشر التنسيق وينصهر في كل الأنشطة . وعلى كل حال فإن أحد المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكيد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة .

وبواجه الكثير من الاداريين في وقتنا الحاضر مهاماً تنسيقية متزايدة التعقيد . وينمو حجم المنشأة فإن مهمة توقيت ترتيب أنشطتها العديدة تصبح أكثر صعوبة وتعقيداً . كما أن وجود درجة عالية من التخصص في الإدارات والاقسام والمهام يستلزم بالضرورة ترتيب الجهد بدقة حتى يمكن تحقيق النتائج الموحدة . يضاف إلى ذلك أن الأساليب الفنية الجديدة ، والتغيرات في ظروف المنافسة وفي حجم الأعمال ، وكذا القواعد التنظيمية الحكومية ، وغيرها من القوى التي تغير من الطرق العادية للعمل - كل هذا يزيد من مهمة التنسيق . ولكن من حسن الحظ أن معرفتنا المنطقية بكيفية الحصول على التنسيق تزداد أيضاً من ثم فإن الإداري بما لديه من أدوات إدارية حديثة ينبغي أن يكون قادراً على مواجهة هذا التعقيد المتزايد في التنسيق .

وعندما يراجع المدير الحاجة إلى الحصول على تنسيق أفضل فيجب عليه أن يأخذ في حسبانته الاعتبارات الآتية :

- ١ - التنظيم المبسط .
- ٢ - السياسات والبرامج المتجانسة .
- ٣ - وسائل الاتصال حسنة التصميم .
- ٤ - تحقيق التنسيق الاختياري .
- ٥ - التنسيق من طريق الإرشاد الشخصي .

ولقد سبق لنا مناقشة موضوعين من هذه الموضوعات وهما التنظيم والنخطيط ، ومن ثم فكل ما نحتاج إليه في هذا المجال هو إظهار كيف يمكنهما المساهمة في العمل الموحد . وبعد ذلك سنوجه مناقشتنا إلى تلك المسائل التي تشير بصفة خاصة إلى التنسيق .

#### التنظيم المبسط

يمكن للتنظيم المبسط المساعدة على الحصول على تنسيق أفضل عن طريق :

- ( ١ ) تجميع الأنشطة في وحدات إدارية بشكل يساعد على التنسيق .
- ( ٢ ) التنظيم الواضح والإجراءات المحددة .

#### ١ - تجميع الأنشطة بما يساعد على التنسيق :

توجد في كل منشأة أنشطة معينة تحتاج إلى أن توقيت وترتب مع غيرها ترتيباً وترتيباً وثيقاً . ومثل هذه الأنشطة قد تكون المبيعات والمبيعات في متاجر التجزئة ، وتصنيع الاجزاء وتجميعها في مصانع السيارات . فإذا كانت مثل هذه الأنشطة المرتبطة تقع في نفس الوحدة الإدارية ( الإدارة أو القسم ) فإن التنسيق يكون سهلاً .

ويؤدي التخصص الوظيفي - والذي هو من سمات المنشأة الحديثة - إلى تنظيم ينقسم إلى سلسلة كاملة من الوحدات ، تختص كل وحدة منها ؛ ظهر واحد فقط من إجمالي العملية . ومن ثم فإنتاج أى سلعة أو تقديم أية خدمة فلا بد من إسم-ام كل واحدة من هذه الوحدات المتخصصة . وهذا الوضع يؤدي إلى خلق مشكلة رئيسية للتسيق . وينمو المنشأة فإن كل وحدة من هذه الوحدات تصبح أكبر حجماً وأكثر بهر وقراطية . وسيأتي الوقت عندما يصبح من الضروري التنظيمية ببعض مزايا التخصص ووضع العمليات المرتبطة بعضها البعض ارتباطاً وثيقاً تحت إشراف رئيس واحد حتى يمكن تسيق هذه العمليات بسهولة . وبصاحب مثل هذا التجميع الجديد للأنشطة الذي يتم على أساس المناطق الجغرافية أو السلع - في معظم الحالات - لامركزية السلطة حتى يمكن للأفراد المسئول عن هذه الأنشطة اتخاذ ما يراه من تعديلات ضرورية للحصول على العمل المارحد .

والنقطة الهامة هنا هي أن المدير عندما يواجه الحاجة إلى التسيق ، نظراً لقصوره أو انعدامه ، فيجب عليه على الأقل أن يفكر في إعادة ترتيب الوحدات الإدارية حتى يمكن وضع الأنشطة الخارجية من الخط بالقرب من الأنشطة الأخرى ، أى العمل على تبسيط التنظيم . كما يقول أحد كتاب التنظيم ( جالبك Gulick ) . . وكذا احتاج التنظيم بصفة مستمرة إلى إجراءات تنفيذية خاصة للقيام بأعماله العادية ، فإن هذا دليل على أن التنظيم ردىء . .

## ٢ - التنظيم الواضح والإجراءات المحددة :

إن عدم الفهم الواضح بالضبط لمن الذى يقوم بالعمل المعين كثيراً ما يقود إلى تنسيق ردىء . فقد اضطرت إحدى الشركات إلى تأجيل تقديم ساعة جديدة لمدة شهر نظراً لأن كل من إدارة الاعلان وإدارة تنمية المنتجات لم تتخذ الخطوات الضرورية لإشهار العلامة التجارية وحمايتها . فكل من الإدارتين كانت



نعتقد أن هذا العمل من واجبات الإدارة الأخرى . وقد تظهر المتاعب أيضا عندما يعتقد إداريان أو أكثر أن كل واحد منهم هو المسئول عن نفس النشاط المعين . فمثلا قد يعتقد كل من مدير المشتريات ومدير الصيانة أنه هو المسئول عن شراء قطع الغيار . وتكون النتيجة بلا شك صعوبات ومشكلات مع الموردين وأحيانا شراء المنشأة لكمية أكثر من اللازم . ويترتب على مثل هذا التداخل في المسئولية احتكاك بين المديرين يؤدي بدوره إلى التأثير السوء والخطير على التنسيق الاختياري .

وبنأى علاج مثل هذه المشكلات والقضاء على الصعوبات عن طريق التنظيم الواضح والإجراءات المحددة . وبالنسبة لهذا الغرض المعين فليس من المهم أن تكون الإجراءات التنظيمية من أكثرها كفاءة ، بل المهم أن تغطي كل الأنشطة وأن يعرف كل شخص العمل الذى هو مسئول عنه وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ولا شك في أن التنظيم كلما كان مبسطا كلما كان من السهل إقامة مثل هذا الفهم الواضح .

#### البرامج والسياسات المتجانسة

لا شك أن مرحلة التخطيط تعتبر الوقت النموذجي لإدخال التنسيق . بل في الحقيقة إن أحد الأسباب الرئيسية لإعداد الخطط مقدما وبشيء من التفصيل هو الاستفادة من هذه الفرصة لإعادة فحص ومراجعة كل خطة ومقارنتها بالآخرى للتأكد من أن جميع الخطط تتناسب مع بعضها وتشكل وحدة متكاملة متوازنة . وهناك مظهران للتخطيط يكون لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق من وجهة النظر هذه وهما :

(١) التجانس بين الخطط .

(٢) التوقيت السليم للأنشطة .

## ١ - التجانس بين الخطط :

إن الخطط التي يتم تنفيذها بواسطة أفراد مختلفين أو وحدات تنظيمية مختلفة ينبغي بصفة خاصة فحصها للتأكد من تجانسها وتمشيها مع بعضها البعض . فمثلا وجدت إحدى الشركات أن مدير الأفراد يخطط لتعيين عدد من خريجي الجامعة مع فكرة نقلهم بسرعة من مركز لآخر لتأهيلهم لشغل المراكز الإدارية خلال ٣ أو ٥ سنين . ولكن بعض المديرين الذين يرأسون الإدارات التي سيعمل بها هؤلاء الخريجين لا يخططون لمثل هذه الترقية السريعة ، بل يعتقدون أن الوصول إلى مثل هذه المراكز الإدارية يستلزم عشر سنوات من الخبرة على الأقل . وهنا يتضح أن خطة التنمية الإدارية في هذه الشركة ليست بالخطة المتجانسة أو المتكاملة بل أن أجزائها تسير في اتجاهات مختلفة .

وللحصول على التجانس بين الخطط يجب على الإداري مراجعتها بعضها مع البعض للتأكد من أنها جميعها تساهم في برنامج موحد ، وعند اكتشاف بعض الانحرافات فإن التصحيح قد لا يكون سهلاً بصفة دائمة نظراً لوجود بعض المبررات الوجيهة التي تستلزم التحرك في كل اتجاه من هذه الاتجاهات المقترحة . وأحياناً يمكن تصحيح الخطأ عن طريق اختيار أحد البدائل الأخرى ، ولكن في أوقات أخرى ينبغي اختيار طريق جديد للعمل حتى يمكن تحقيق التوازن الصحيح بالإضافة إلى التنسيق .

## ٢ - التوقيت السليم للأنشطة :

بالإضافة إلى ضرورة تجانس الأنشطة المنسقة ، فن الضرورى أيضاً أداء هذه الأنشطة في الوقت المناسب السليم . فمثلاً في خط تجميع السيارات - وهو المثال الكلاسيكي للتنسيق - يعتبر التنسيق إحدى خصائصه الجوهرية . فالأجزاء

المديدة والتي ينقل معظمها بواسطة عربات آلية معلقة يجب أن تصل إلى خط التجميع في الوقت المناسب بالضبط وبالثانية وإلا تم تركيب حبل السيارة الزرقاء في السيارة الخضراء . هذا بالإضافة إلى أن سرعة خط التجميع نفسه وتوزيع العمل يجب تعديلها بطريقة لا تسبب بقاء جماعة من العمال عاطلة نظراً لعدم وجود ما يعملونه بينما جماعات أخرى تجد من الصعب عليها لإنهاء ما لديها من عمل قبل أن يصل إليها المزيد . ومن ثم فإن التوقيت السليم الصحيح يعتبر من الأمور الحيوية للعديد من العمليات .

### وسائل الاتصال حسنة الإعداد

يساعد الاتصال الجيد على تنسيق الأنشطة . فزلا ينبغي على المرء أن يعرف بسرعة ما إذا كانت العمليات تسير حسب الخطة أم لا حتى يمكن إجراء التعديلات عند الضرورة . وبالإضافة إلى ذلك فهناك تشكيلة كبيرة من الأنشطة - وخاصة تلك التي تنطوي بطبيعتها على كثير من التفاصيل - لا يمكن من الناحية العملية تخطيطها مقدماً لفترة طويلة ، ولا يمكن تحقيق تنسيق مثل هذه الأنشطة إلا عندما يحصل الأفراد الذين يقومون بتوجيهها وتاديتها على المعلومات الحالية المتعلقة بالأعمال المرتبطة .

ويعتبر إيصال المعلومات الخاصة بالظروف التشغيلية وبالتغيرات المتوقعة من الأمور الحيوية أيضاً عند إعداد البرامج للمستقبل ، وكثيراً ما نسمع مثل هذه التعليقات الآتية عند حدوث خطأ ما . " لماذا لم يبلغني أحد بذلك ؟ " ، أو " كيف يمكنني أن أعرف ؟ " ولهذا يجب على أنظمة الاتصال أن تعمل - كسالة عادية - على تدفق كل المعلومات الضرورية للتنسيق .

ويمكن الحصول على معظم المعلومات التفصيلية للضرورة للتنسيق عن طريق

ه أوراق أو مستندات العمل ، والتي نسلك مسالك محددة من إدارة لأخرى ،  
فثلا عندما يشير هيميل إحدى السلع من أحد متاجر الأقسام ويطلب إرسالها  
إلى منزله مع تقييد قيمتها على حسابه ، فإن الأمر يستلزم بالضرورة العمل المنسق  
لمعدة إدارات أو أقسام . فن بين آلاف الطرود التي ترسل إلى قسم التسليم فإن  
طرده هذا العميل يجب أن يرسل إلى العنوان الصحيح كما يجب تحديد حسابه من  
بين آلاف الحسابات لكي يتحمل بقيمة هذه السلعة . وفي الحقيقة نجد أن هذه  
العمليات المزدقة تتم بطريقة روتينية نظراً لأن البائع يقوم بإعداد عدة نسخ من  
نسبة البيع تحوى كل المعلومات الضرورية وتجه كل نسخة من إحدى الإدارات  
المختصة التي تهتمها المسألة . وفي كل شركة تقريباً نجد بعض الأنشطة التي يمكن  
تنفيذها عن طريق التدفق السليم لأوراق ومستندات العمل والمصنعة بطريقة جيدة  
وهناك وسيلة اتصال مشابهة يمكننا المساهمة في التنسيق ألا وهي التقارير  
المكتوبة . فثلا عند التنسيق بين الإنتاج والمبيعات ، نجد أن التقارير المنتظمة  
للخزون وكذلك أوامر الإنتاج تساعد على تخطيط أنشطة البيع وتحديد مواعيد  
التسليم . وبالمثل فإن التقرير الذي تعده إدارة المبيعات بخصوص الطلبات التي  
تسلمتها والمصنعة حسب أنواع المنتجات يساعد إدارة الإنتاج مساعدة كبيرة في  
جدول عملها . وهناك أنواع متعددة من مثل هذه التقارير ، والكثير منها لا  
تقتصر فائدته على الأغراض التنسيقية بل تشمل أيضاً الأغراض الرقابية .

وبالإضافة إلى ما سبق ، فهناك وسائل اتصال أخرى يمكننا المساهمة في عملية  
التنسيق ، ومن هذه الوسائل التقارير الشهرية المنتظمة والتي تهىء الفرصة للشرح  
والتفسير وهما من الأمور الهامة في التنسيق . وعند تدمير الاتصال الشخصي فإن  
الخطابات والمذكرات والتقارير الخاصة يجب إستخدامها لتكملة معلومات التقارير  
وأوراق أو مستندات العمل . وأخيراً يجب الاهتمام أيضاً بوسائل الاتصال الآلية



والتي يمكن إستخدامها للنقل السريع للمعلومات الصحيحة الى الاشخاص المختلفين الذين يحتاجون إليها .

### تحقيق التنسيق الاختياري

يجب أن يتم معظم التنسيق في أية منشأة خلال التداول الاختياري للاعضاء . فكاتب الفرائير وعامل التسليم ، ورئيس الافراد ورئيس الحسابات ، وأخصائي الإعلان ووكيل الشراء ، والعديد من التجمعات الأخرى للعاملين يجب عليهم إنجاز عملهم بطريقة تضمن تحقيق العمل الموحد . فهذه الحالات السابقة لا يكون لأحد الرجلين سلطة على الآخر ، وإذا حاولنا ذلك فإن هذه المحاربة ستؤدي الى خلق حالة تنظيمية تكاد أن تكون مستحيلة . وبدلاً من ذلك فعندما يكون عمل فردين مرتبطاً فيتوقع من كل واحد منهما أن يبلغ الآخر حاجاته وما يقابله من صعوبات تشغيلية حتى يمكنها الاتفاق على طريقة منسقة للعمل .

وبلا شك فقد لا يتفقاً في بعض الحالات . وهنا يصبح من الضروري رفع المشكلة الى مستويات إدارية أعلى لإيجاد حل بواسطة الرؤساء الإداريين أو بواسطة المدير الذي يوجد همل المجموعتين . ولكن مثل هذه الحالات يجب أن تكون الحالات الاستثنائية ، لأن الإداري الحكيم هو الذي يبذل أقصى ما عنده لتنمية وتشجيع التنسيق الاختياري .

ويمكن تسهيل التنسيق الاختياري عن طريق التنظيم واضح المعالم ، والخطط المتجانسة ، ونظم الاتصال الرسمي جيدة التصميم والتي سبق لنا مناقشتها . كما يمكن أيضاً تشجيع التنسيق الاختياري بطرق أخرى لها أهميتها وهي :

(١) وضع أهداف مهيمنة رئيسية .

(٢) تنمية عادات مقبولة من الجميع .



(٣) تشجيع الاتصالات غير الرسمية .

(٤) تعيين ضابط اتصال .

(٥) استخدام اللجان .

#### ١ - وضع أهداف مسيطرة وليستية :

إن الهدف الرئيسى الذى يقبله الأشخاص الذين تحتاج انشطتهم للتنسيق يكون له تأثير كبير على التعاون الاختيارى . فمثلا أثناء الحرب يكون الهدف الرئيسى المسيطر هو كسب الحرب ، ومن ثم يتعاون العملاء والموردون والمنافسون والتقابات العمالية والادارة ، والعديد من الادارات والأقسام والأفراد داخل الشركة تمارنا لا حدود له لتحقيق هذا الهدف . ومتى أزيل هذا الهدف المسيطر فإن الاحتكاك والغيرة والتطاحن على المراكز وعدم الاهتمام بمشاكل الغير - كل هذا يأخذ فى الظهور ويصبح من الأمور العادية .

وفى ميدان الأعمال قد يكون الهدف المسيطر هو خدمة المستهلك ، أو التغلب على المنافسين ، أو تسليم الطلبات فى الحال ، أو إنتاج أجود السلع . . . الخ . ومثل هذه الأهداف قد تكون من القوة بما يساعد أغلبية أعضاء الجماعة على المساهمة فى عملية التنسيق . وبالتالى يجب على كل إدارى أن يعمل على وضع مثل هذه الأهداف لكي يحصل على التعاون الاختيارى لرؤوسه .

#### ٢ - تنمية عادات مقبولة من الجميع :

يزداد احتمال حدوث التنسيق الاختيارى عندما يمكن للناس العمل بعضهم مع البعض بسهولة . ويمكن تحقيق هذا جزئيا عن طريق تنمية عادات العمل تاقى قبولا واسعا . فكل شركة لها أسلوبها الخاص وعاداتها الخاصة ، وهى تنمو هكذا بالرغم مما قد تلقاه من تشجيع أو عدم تشجيع من جانب المديرين . ويجب على

الإدارى أن يكون على بينة من أن هذه المعادلات تؤثر في السهولة التي يعمل بها الأفراد بعضهم مع البعض . ولا يخفى عنا أن الفرد إذا أمكنه العمل بسهولة ودون صعوبات مع باقي أفراد الجماعة فإن عملية التنسيق تصبح سهلة ومبسرة .

### ٣ - تشجيع الاتصالات غير الرسمية :

تعتبر الاتصالات غير الرسمية ضرورة انكاملة للاتصالات الرسمية . فالكثير من الأسئلة والإيضاحات والأفكار قد تكون ذات طبيعة غير ملموسة للمحد الذي لا يمكن أن تتضمنها التقارير الرسمية والمستندات المكتوبة بالرغم من أهميتها لفهم الموقف فيها تماما . وتقدم المعلومات التي يتم إيصالها خلال الاتصالات غير الرسمية خلفية ضرورية وفهم يحتاج إليه في التنسيق الاختياري .

ومن المعروف أنه في كل منشأة بشكل الأفراد جماعات صغيرة إجتماعية تعرف بالتنظيم غير الرسمي والذي يتم عن طريقه نقل المعلومات بطريقة غير رسمية ولذا يقع على عاتق الإدارى الذى يشهد التنسيق أن يعرف على هذه الجماعات غير الرسمية لأنها تبين له أين ستكون التعديلات الاختيارية سهلة وأين ستكون صعبة . يضاف إلى ذلك أن اجتماعات نهاية الأسبوع، وقاعات الطعام في الشركة والبوفيه، والمشروعات المشتركة ، وما شابه ذلك من الاجتماعات تعتبر من الوسائل التي تنمي العلاقات الودية بين الأفراد الذين يتطلب عملهم التنسيق . ومن ثم فإن الاهتمام بمثل هذه العلاقات غير الرسمية ينبغي أن ينظر إليه كأحد العوامل الهامة التي تحقق التنسيق الاختياري .

### ٤ - تعيين ضباط الاتصال :

قد يحدث في مواقف خاصة أن الاتصال الشخصى المباشر للمديرين المهمين لا يتكرر بالصورة التي تكفى لتبادل كل المعلومات اللازمة والمرغوبة بطريقة

غير رسمية . وللتغلب على هذه الصعوبة قد يتم تعيين أفراد يطلق عليهم « ضباط الاتصال » . ويكون ضابط الاتصال ملماً بالظروف التشغيلية والحاجات الفعلية لوحدة ويقوم بشرحها للإدارات الأخرى التي ترتبط بإدارته ارتباطاً وثيقاً . كما أنه يقوم في الوقت نفسه بملاحظة الاحتياجات التشغيلية لهذه الإدارات الأخرى ويبلغها لوحدة .

وفي الشركات الكبرى يقوم ضباط الاتصال بأعمال مفيدة للغاية بين المركز الرئيسى وبين الفروع المنتشرة في منطقة جغرافية واسعة النطاق أو بين إدارق الإنتاج والمبيعات . ولا يتمتع ضباط الاتصال بسلطة تنفيذية ، فوظيفتهم الأولية هي توفير التبادل السهل للمعلومات واقتراح وسائل التنسيق الاختيارى .

#### ٥ - استخدام اللجان :

تتيح اللجان الفرصة للاتصال الشخصى المباشر والتبادل غيرالرسمى للأفكار والآراء ووجهات النظر . وكثيراً ما تنشأ اللجان لفرض جميع الأفراد الذين تحتاج أنشطتهم للتنسيق ولتهيئة الجو الذى يمكن أن يتحقق فيه التنسيق الاختيارى وحتى لو كانت اللجنة واجبات أخرى ، فإن العلاقات الشخصية التي تنشأ بين أعضائها تسهل من التعاون في أوقات أخرى .

ولا تخلو اللجان من العيوب ، ومن ثم فهي تنفع في بعض المواقف أكثر منها نفعاً في مواقف أخرى ، وعلى كل فلقد سبق لنا مناقشة هذا الموضوع في الفصل السابع .

#### التنسيق من طريق الارشاد الشخصى

إن التنظيم المبسط ، والبرامج والسياسات المتجانسة ، ووسائل الاتصال حسنة التصميم والعوامل التي تساعد على التنسيق الاختيارى - تساهم كلها في تحقيق

العمل الموحّد . وبالرغم من ذلك تبقى دائما مجموعة من مشكلات التنسيق التي ينبغي على المديرين مواجهتها . حقا أنه كلما زادت فاعلية الوسائل الأربع السابقة كلما قل المتبقى للمدير ، ولكنه لا يمكن أن يعنى نفسه بالكامل من مهمة ملاحظة تقدم الأنشطة المختلفة التي تقع تحت إشرافه ليتأكد من أنها تسير في الطريق السليم المرسوم لها . وبالتالي يجده يقوم بإرشاد مرؤوسيه ، وتسوية الخلافات في الرأي بينهم ، ويعدل من جداول العمل لمقابلة الحالات الطارئة ، ويوجه بعض المساعدات التكميلية إلى بعض مناطق العمل ، كل ذلك وغيره يقوم به للمحافظة على وحدة النتائج الكلية وتوازنها .

وكما سبق أن رأينا في الفصل السادس ، ففي حالة زيادة عبء العمل على الإداري مما يجعله غير قادر على القيام بهذه الواجبات التنفيذية بفاعلية ، يمكنه الاعتماد على واحد أو أكثر من المساعدين الاستشاريين . وإذا كان استخدام هؤلاء المساعدين يتم بطريقة سليمة ، ففي إمكانهم المساهمة بطريقة فعالة في تحقيق التنسيق .

## الفصل العاشر

### الرقابة

إن الاختيار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج، ولا يمكن تحقيق أي شيء بالمرّة إلا ببذل الجهود التي تأتي بالنتائج. وتطبيق هذا الاختيار الحقيقي على أي مدير يستلزم بالضرورة وجود معيار يمكن بواسطته تقييم النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا استدعى الأمر. وإذا كانت الوظائف الجوهرية الأخرى للإدارة، أي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوجيه، قد أنجزت بطريقة تتميز بالكمال، فلا شك أن الحاجة للرقابة تكون محدودة للغاية. ولكن مثل هذا الأداء من النادر جداً حدوثه، ولذا فن المعناد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة، والاحتكاك، وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المنشودة. فقد يتضح أن التخطيط غير كامل، والتنظيم ينقصه المرونة، والتوجيه غير سليم، والتوجيه تعوزه الفاعلية، ومثل هذه الأسباب تجعل وظيفة الرقابة ضرورة من الضروريات.

والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والمخطط الموضوعة أبلوغها قد تم تحقيقها، ومن ثم فهي الوظيفة التي تمكن كل مدير — من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال — من التأكد أن ما تم — أو يتم — مطابق لما أريد إنجازه. أو كما يقول هنري فايول: «تتطوّر الرقابة على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة». وإن غرضها هو الإشارة إلى



نقاط الضعف والاختلاف بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها ، وهي تنطبق على كل شيء ، الأشياء ، والناس ، والأفعال .

ونظراً لأن الرقابة تنطوي ضمنياً على الأهداف والخطط ، فلا يمكن لأي مدير أن يقوم بالرقابة بدونها ، فالمدير لا يمكنه قياس ما إذا كان مسؤولاً عنه يقومون بالعمل بالطريقة المرغوبة إلا إذا كانت لديه خطة حتى ولو كانت خطة غير واضحة أو لمدة زمنية قصيرة . ومن الطبيعي أنه كلما كانت الخطط أكثر وضوحاً وكاملة ومنسقة وتغطي فترة زمنية أطول كلما كانت الرقابة كاملة .

وقد يقوم المدير بدراسة الخطط السابقة لرؤية الأخطاء وتحديد مكانها وأسبابها للتأكد مما حدث ولماذا ، ثم يقوم - على أساس الافتراض بأن التاريخ بعيد نفسه - باتخاذ الخطوات اللازمة لتجنب تكرار حدوث الأخطاء . ولكن أفضل أنواع الرقابة هو ذلك الذي يمنع حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها . بالتالي العمل على تجنبها من الآن . وهذا النوع هو الذي يشار إليه بالرقابة التي تنظر إلى الامام Forward-looking Control ، . وكان الملاح البحري أو الجوى يقوم بصفة مستمرة بمراقبة المؤشرات لمعرفة ما إذا كان يسير طبقاً للخطة الموضوعة ، فيجب أيضاً على المدير القيام بالقرارات لمعرفة ما إذا كانت منشأته أو إدارته تسير طبقاً للخطة وفي حالة الانحراف ينبغي عليه القيام بالإجراءات التصحيحية . وفي الحقيقة ، فإن وظيفة عملية الرقابة هي جعل المقصود يحدث أي أن العمل الذي يتم يكون مطابقاً لما أريد إنجازه .

وأحياناً - نظراً لسلطة ومسئولية مديري المستويات العليا - يحدث تركيز في الاهتمام على الرقابة التي تقوم بها الإدارة العليا ، مما أدى إلى إعطاء فكرة أن المستويات الدنيا لا تحتاج إلا لقليل من الرقابة . ولكن هذه الفكرة غير صحيحة

فبالرغم من أن الرقابة تختلف بين المديرين ، إلا أنها وظيفة إدارية ضرورية في كل مستوى من المستويات التنظيمية .

### عوامل الرقابة

يمكن رقابة أى نشاط من ناحية العوامل الآتية :

١ - الكم

٢ - الكيف

٣ - الزمن

٤ - التكلفة

وللتوضيح سنأخذ كمثال النشاط الطبيعي لأحدى المنشآت والتي لديها عدة مروع للبيع ، ونشاط البيع لكل فرع يمكن رقبته من ناحية الكمية عن طريق مقبارة حجم المبيعات الفعلية بها كان ينبغي بيعه . أما الكيف فيمكن استخدامه كعامل رقابة عن طريق إيجاد المقادير النسبية للأصناف المباعة أو بتحديد نوعية العميل على أساس الحجم أو المكانة ، وهذه النتائج يمكن استخدامها بعد ذلك للحكم على مدى ملاءمة مبيعات كل فرع ، ويمكن تطبيق عامل الزمن عن طريق وضع جدول زمني لتحقيق أهداف معينة و مواعيد معينة . وفي حالة انحراف الزمن الفعلي عن الزمن المجدول ، ينبغي القيام بالعمل التصحيحي . أما تكلفة المبيعات فيمكن تحديدها من قبل واستخدامها كمرشد للجهود البيعية الفعلية وجمعها لا تخرج عن الحدود المرغوبة .

وأيض من الضروري أن تتم رقابة كل نشاط من ناحية كل واحد من هذه العوامل الأربعة . ففي الكثير من الحالات يمكن تحقيق رقابة كافية عن طريق استخدام مجرد عامل واحد أو عاملين . فمثلا نجد أن التفتيش على بعض الأنواع

المعينة من قطع الغيار التي تصنعها إحدى الشركات الصناعية قد يقوم أساساً على عاملى الجودة والزمن .

وهناك وجهة نظر أخرى أكثر شيوعاً وهى استعمال كلمة الرقابة بالإشارة إلى وظائف محددة ، أى الكلام عن رقابة الانتاج ، ورقابة المبيعات ، والرقابة المالية ، ورقابة الأفراد ، وذلك بدلا من العوامل السابق شرحها . ولكن ينبغي علينا أن نعلم أن هذين المدخلين رغم اختلافهما إلا أنها مترابطان ومتداخلان . فثلا غالباً ما تركز رقابة الانتاج اهتمامها على عاملى الكيف والزمن . أما رقابة المبيعات فتتبع بعامل الكمية والتكلفة . والجدول رقم (١٠-١) يوضح مدى الارتباط والتداخل بين هذين المدخلين للرقابة . فثلا ، رقابة المبيعات يمكن أن تنطوى على رقابة لكم : هل بلغ حجم المبيعات الحجم المتوقع ؟ كما يمكنها أيضا أن تنطوى على رقابة للتكلفة : هل تسمى تكلفة الإعلان وترويج المبيعات مع حجم المبيعات الفعلية ؟

#### خطوات عملية الرقابة

أن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذى تراقبه ، فهى نفسها بالنسبة للنقدية أو لإجراءات العمل ، أو جودة المنتجات أو أى شيء آخر . كما أنها تفترض دائما أن كلا من الخطط والهيكل التنظيمى تكون واضحة وكاملة ومتكاملة إلى الحد الذى يجعل المديرين متأكدين من طريقهم وأن علاقات السلطة وتفويضها محددة تحديداً واضحاً . فإذا كان المدير غير متأكد من العامل المخصص له ، أو كان المرؤوس لا يتمتع بالسلطة اللازمة لتنفيذ عمل معين أو لا يعرف أنه يمتلك هذه السلطة ، فن الصعوبة بمكان تحديد من هو المسئول .

وتنطوى عملية الرقابة الأساسية - بغض النظر عن مكان وجودها أو عن الشيء الذى تراقبه - على الخطوات الثلاث الآتية :

الوسائل	الانتاج	المبيعات	الوظائف	التحويل	الاموال
السك	هل انتاج المنتج مرضي ؟	هل بلغ حجم المبيعات الحجم المتوقع ؟	هل يبنى استخدام الاسم أو العلامة اجابته الانتاة ؟	هل يكن رأس المال العامل من القوى العامة كافية ؟	
الكثيف	هل توافرت المواصفات المحددة في المواد الأولية ، وهل تحمت في الاختبارات التي أجريت ؟	هل المنتجات المباعة تقل توازن مرضى بين احوالى خط منتجات	هل يبنى استخدام الاسم أو العندات التحويل الاجيباجت	هل اسيارات المنتاة ، وهل يستعاد منها ؟	
الزمن	هل تم تصنيع المنتجات النهائية في الوقت المناسب ، وهل تم شحنها في موعيدها المحددة ؟	هل يقوم رجال البيع بعدد كلف من الزيارات يوميا ؟	هل من الافضل إستخدام القروض طويلة الاجل أو القروض قصيرة الاجل ؟	هل يتم قياس الميسام الفردية بدقة وعمل ؟	
الكلفة	هل المعروفات على المواد الأولية والأجور المباشرة تعتبر مرضية ؟	هل تتفق تكلفة الاهلات وتوزيع الميسام مع حجم المبيعات الفعلية ؟	هل - من الفائدة على الاموال المتوقعة يعادل سر الفائدة	هل يمكن أيجور الشركة يعادل المتويات الفائدة ؟	

المُدَوَّل رَقْم ( ١٠ - ٩ ) يَبَيِّنُ الْاِرْتِبَاطَ بَيْنَ الرِّقَابَةِ عَنْ طَرِيقِ الْوَسَائِلِ وَالرِّقَابَةِ عَنْ طَرِيقِ الْوُظَائِفِ

- (١) تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية .
- (٢) قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .
- (٣) تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط .

#### ١ - تحديد المعايير الرقابية :

المعايير Standards هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الاهداف التخطيطية للنشأة أو إحدى إدارتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن إستخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة . أى أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر . والمعايير قد تكون مادية وتمثل كميات من السلع المنتجة ، أو وحدات من الخدمة ، أو ساعات عمل ، أو سرعة ... الخ ، أو قد يعبر عنها في شكل نفود مثل التكاليف أو الإيرادات أو الاستثمارات ، كما قد يعبر عنها بأى شكل آخر بقياس الأداء .

وعادة يعبر عن المعايير في شكل وحدات محددة، ولكن هذا ليس بالضروري في كل الحالات . فمثلا قد يكون هدف إحدى الشركات هو تحقيق مستوى مرتفع من الولاء والروح المعنوية بين رؤساء العمال ، أو قد تقوم الشركة بوضع برنامج للعلاقات العامة يهدف الى الحصول على قبول وتأييد مجتمعها المحلي لما تقدم به من أعمال . ومثل هذه الاهداف من الصعب جدا التعبير عنها بوحدات عددية ولكن هناك وسائل لتحديد ما إذا كان العمل المطلوب يسير في الطريق المرسوم أم لا . وتقوم هذه الوسائل على أساس الاساليب الحديثة لقياس الأمور غير الملموسة مثل الرأي العام .

#### ٢ - قياس الاداء :

الخطوة الثانية في عملية الرقابة هي قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالمعايير



السابق وضعها . وعملية التقييم هذه تتفاوت من ناحية السهولة أو الصعوبة .  
فالتقييم يكون سهلاً إذا كانت المعايير موضوعة بطريقة سليمة ، وإذا كانت  
هناك وسائل متاحة للتعبير الدقيق للأعمال المنجزة . ولكن التقييم قد يكون  
صعباً - ان لم يكن مستعزراً - بالنسبة للأنشطة التي يصعب أو يتعذر وضع معايير  
سليمة لها ، أو التي يكون من الصعب قياسها . ويمكن ادراك هذا الفرق السابق  
بمقارنة تقييم الانتاج على نطاق كبير Mass-production بتقييم الانتاج حسب  
الطلب Custom made . ففي الحالة الأولى من السهل جداً - بواسطة دراسة  
الوقت والحركة وضع المعايير ، كما أنه من السهل أيضاً قياس الاداء الفعلي .  
أما في الحالة الثانية حيث يتم الانتاج طبقاً لرغبة كل عميل فن الصعب جداً وضع  
المعايير اللازمة وبالتالي يصعب قياس الانتاج الفعلي ، وتصبح عملية التقييم على  
جانب كبير من الصعوبة .

وبالإضافة إلى ذلك في أنواع العمل التي تنطوي على القليل من الجوانب  
الفنية فإن الأمر لا يقتصر على صعوبة وضع المعايير بل أن عملية التقييم نفسها  
قد تكون عسيرة للغاية . فمثلاً نجد الرقابة على أعمال المدير المالي أو مدير العلاقات  
الصناعية أو مدير العلاقات العامة ليست بالسهلة نظراً لصعوبة وضع المعايير  
المحددة وأيضاً صعوبة القياس الدقيق للاداء . وفي مثل هذه الحالات كثيراً ما  
يعتمد رئيسهم ( رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام ) على معايير غير واضحة  
مثل المركز المالي والائتماني ، أو ولاء العملاء ومعنوياتهم ، أو سمعة الشركة والرأي  
العام حيالها . كما أن القياس الذي يقوم به هذا الرئيس في مثل هذه الحالات يكون  
أيضاً غير واضح وينقصه التحديد .

وفي نفس الوقت ، إذا اتضح أن القسم المعين يؤدي العمل المطلوب منه أو  
المتوقع منه بتكلفة معقولة وبدون الوقوع في الكثير من الأخطاء الخطيرة ، وإذا

كانت النتائج القابلة للقياس تقدم أدلة على سلامة الإدارة ، فإن التقييم العام قد يكون كافياً في هذه الحالة . والنقطة المهمة هنا هي أنه كلما بادت الأفعال عن خطوط التجميع أو عن المصنع أو عن الآلة الحاسبة ، كلما أصبحت الرقابة على هذه الأفعال أكثر تعقيداً وفي الوقت نفسه أكثر أهمية .

وعلى كل حال فبقاء المديرين في كل المستويات التنظيمية بوضع الأهداف والتعبير عنها كما أو كيفاً ، فإن هذه الأهداف تصبح معايير تستخدم لقياس أداء كل المراكز في هيكارية التنظيم . يضاف إلى ذلك أنه كلما تم تنمية أساليب جديدة لقياس — على درجة معقولة من الموضوعية — جودة الإدارة نفسها سواء في المراكز العليا أو السفلى ، فإن هذه الأساليب ستصبح معايير مفيدة الأداء .

### ٣ - تصحيح الانحرافات :

إن الخطوة الثالثة والمنطقية في عملية الرقابة الأساسية هي تصحيح الانحرافات التي قد تظهر بين ما تم فعلاً وبين ما أريد إتمامه . وإذا كانت المعايير وقد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبّر عنه تعبيراً سليماً ، وإذا أمكن قياس الأداء طبقاً لهذه المعايير ، فإن تصحيح الانحرافات يمكن أن يتم بسرعة نظراً لأن المدير يعرف بالضبط أين تطبق الإجراءات التصحيحية .

وتصحيح الانحرافات في الأداء هو النقطة التي عندما تختلط الرقابة مع الوظائف الإدارية الأخرى . فالمدير قد يصحح الانحراف عن طريق إعادة رسم خططه ، أو عن طريق تعديل هدفه . أو قد يصحح الانحراف عن طريق ممارسة لوظيفته التنظيمية لإعادة توزيع المهام أو توضيح الواجبات . كما أن المدير قد يقوم بالتصحيح أيضاً عن طريق المزيد من التشكيل ، أو عن طريق الاختيار الأفضل

المرووسين وتدريبهم تدريباً جيداً ، أو عن طريق فصل بعض المرووسين .  
وأخيراً قد يقوم التصحيح عن طريق التوجيه الأفضل — مثل الشرح الكامل  
للمعمل أو القيادة القوية .

ونتيجة للاختلاط السابق ، فإن البعض يحادل بأن تصحيح الانحرافات ليس  
بالمرة خطوة في عملية الرقابة ، بل أنه مجرد النقطة التي عندها تأخذ الوظائف  
الإدارية الأخرى في العمل . وبالتالي كيد فإن الرقابة لا تقتصر على قياس الأداء  
ومقارنته بالمعايير الموضوعه دون القيام بعمل شئ . ما عندما ينحرف الأداء عما  
كان يجب أن يكون عليه . وهذا التداخل بين وظيفة الرقابة وبين غيرها من  
الوظائف الإدارية يوضح وحدة عمل المدير ، كما أنه يبين بكل وضوح أن  
العملية الإدارية ماضى لا نظام متكامل .

#### مستلزمات النظام السليم للرقابة

من المفهوم أن كل مدير واع يريد بدون شك أن يكون لديه نظاماً سليماً  
وفعالاً للرقابة لمساعدته في التأكد من أن الأحداث تتمشى مع الخطط الموضوعه.  
ويخصص الكثير من وقت وجهده قسمي الحسابات والاحصاء وغيرهما من الأقسام  
المتصلة بالمعلومات في أية منشأة لتوفير وتقديم المعلومات اللازمة للرقابة . ولكن  
أحياناً قد يغيب عن البعض أن نظام الرقابة الذي يستخدمه المديرون — مثل أى  
نظام آخر للرقابة ينبغي أن يصمم خصيصاً لمقابلة العمل المطلوب منه . وبالرغم  
من أن مبادئ الرقابة تتميز بالعمومية ، إلا أن النظام الفعلى للرقابة يستلزم  
تصميماً خاصاً . وعند القيام بمثل هذا التصميم لأنظمة الرقابة أو أساليبها ، توجد  
مستلزمات أو متطلبات معينة ينبغي على المدير أن يأخذها في حسبانته سواء كان  
عضواً في الإدارة العليا أو رئيساً للعمال . وهذه المستلزمات تنحصر في العشرة نقاط  
الآتية :

- ١ - يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.
- ٢ - يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة .
- ٣ - ينبغي على نظام الرقابة أن ينظر الى الامام .
- ٤ - يجب على النظام الرقابي أن يشير الى الاستثناءات في النقاط (المرحلة) المخرجه الاستراتيجية .

- ٥ - يجب أن تكون الرقابة موضوعية .
  - ٦ - يجب على الرقابة أن تكون مرنة .
  - ٧ - ينبغي أن يعكس نظام الرقابة النموذج التنظيمي .
  - ٨ - يجب أن تكون الرقابة إقتصادية .
  - ٩ - ينبغي على النظام الرقابي أن يكون مفهوما .
  - ١٠ - يجب أن يبين نظام الرقابة الاعمال التصحيحية .
- وفيا يل ستقوم بشرح موجز لكل واحد من المتطلبات العشرة السابقة .

#### ١ - طبيعة النشاط واحتياجاته :

ينبغي على كل نظم الرقابة أن تعكس العمل الذي يجب عليها تأديته . والنظام الرقابي الذي يعتبر مفيداً لمدير لإدارة الإنتاج سيكون بدون شك مختلفاً في نطاقه وطبيعته عن النظام الملائم لرئيس العمال . كما أن أساليب الرقابة التي تستخدم في إدارة المبيعات ستختلف عن تلك المستخدمة في الادارة المالية ، وذلك بدورها تختلف عن الأساليب الرقابية الخاصة بإداره المشتريات . هذا بالإضافة الى أن المنشأة الصغيرة تحتاج لنظام للرقابة يختلف عن نظام الرقابة في المنشأة الكبيرة .

وهناك بعض الأساليب الرقابية المعينة مثل الميزانيات التقديرية ، ونقاط

التعادل ، والساعات ، أو التكاليف المعيارية ، والنسب المالية المتنوعة يمكن تطبيقها بصفة عامة في كثير من المواقف في المنشآت المختلفة . وبالرغم من ذلك يجب ألا نفترض أن أى واحد من هذه الأساليب المستخدمة على نطاق واسع يمكن تطبيقه في كل حالة معينة . ومن ثم ينبغي على المدير أن يكون على بينة من العوامل الاستراتيجية (المرجحة) في خططه وعملياته والتي تستلزم الرقابة ، ثم يقوم باختبار الأساليب التي تناسبها .

### ٣ - سرعة الإبلاغ عن الانحرافات :

إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك الذي يمكنه اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها بالفعل . وعلى أى حال ، يجب أن تصل المعلومات الى المدير بأسرع ما يمكن حتى يمكنه علاج الموقف قبل استفحاله وتفاقه .

وقد يرجع عدم الإبلاغ بسرعة عن الانحرافات الى أن النظم المحاسبية في المنشآت كثيراً ما تكون ضعيفة من ناحية تقديم المعلومات الرقابية . ومن المعروف أن غرض المحاسبة هو تسجيل العمليات ، ومن ثم فمن الطبيعي أن تنظر الى الخلف أى الى ما حدث في الماضي . يضاف الى ذلك أن عبارة جعل هذه البيانات دقيقة ومفهومة يستلزم وقتاً مما يجعلها تصل الى المدير بعد وقوع الحدث بأسابيع أو أشهر . فالمدير الذي يعلم في شهر ديسمبر أنه تحمل خسارة في شهر سبتمبر نتيجة ٧ . إل قام بها في شهر يوليو ، مثل هذه المعلومات لا تفيد إلا في حدود ضيقة نظراً لتأخرها . وبالرغم من انتشار استخدام الآلات المحاسبية ، إلا أن معظم المديرين يحدون أنه من الضروري تكملة المعلومات المحاسبية المتاحة بتقديرات محاسبية عن الحاضر والمستقبل .



### ٣ - التنبؤ بالمستقبل :

بالرغم من أن الرقابة المثالية تتم في الحال وتتميز بالسرعة الفائقة ، كما هو الحال في بعض النظم الرقابية الالكترونية ، إلا أن حقائق الحياة الإدارية تتضمن فجوة زمنية بين الانحراف وبين العمل التصحيحي . وبالتالي فعلى المدير أن يبحث عن أسلوب رقابي يمكنه من التنبؤ بالانحرافات في وقت يسمح له بالقيام بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع المشكلة . وبالتأكيد فإن المدير سيفضل الحصول على تنبؤ بما يحتمل حدوثه في الأسبوع القادم أو الشهر القادم - بالرغم مما يتضمنه من هامش خطأ - سيفضله عن تقرير يتعلق بالماضي الذي فات وأنتهى والذي لا يمكنه عمل شيء بخصوصه مهما كانت صحة ودقة هذا التقرير .

والأمثلة التي توضح إمكان عمل ذلك نجدها في بعض الوسائل الرقابية التي تتمتع بالنظرة إلى الامام أى بالتنبؤ والتي يأتي في مقدمتها الرقابة على النقدية . فالمدير المالي لا يمكنه إطلاقاً أن يقف مكتوف الأيدي حتى يكتشف في شهر أبريل أن النقدية قد نفذت بالكامل في شهر مارس . بل أنه يقوم بالتنبؤ باحتياجاته النقدية مقدماً . ومثل هذا المدخل للرقابة يمكن تطبيقه على نطاق أوسع وفي مجالات أخرى .

### ٤ - الإشارة إلى الاستثناءات في النقاط الحرجة :

حسب مبدأ الاستثناء Exception Principle ، ينبغي على المدير أن يقتصر على ملاحظة الاستثناءات والتعامل معها فقط . ولكن هذا المبدأ المشهور لا يعتبر كافياً لفرض الرقابة الفعالة . فبعض الانحرافات عن المعايير قد تكون غير مهمة بينما البعض الآخر قد يكون مهماً للغاية . والاستثناءات الصغيرة في بعض المجالات الممينة قد تكون أكثر أهمية وخطورة من الانحرافات الضخمة في مجالات

أخرى . فثلا يهتم المدير اهتماماً كبيراً عند انحراف تكلفة العمل بمقدار ٥ ٪ عن الميسار ، ولكنه لا يبال كثيراً إذا انحرفت نفقة الطوايع البريدية المستخدمة في إدارته بمقدار ٥٠ ٪ عن الميزانية التقديرية .

وبالتالي ، فالنظام الرقابي ينبغي ألا يقتصر على الإشارة إلى الانحرافات ، بل يجب أن يشير إلى الانحرافات عندما تكون هامة أو استراتيجية لعملياته ، وهذه المسألة تتعلق باختيار المعايير الاستراتيجية أو المرحية والتي ستتكم منها فيما بعد .

#### ٥ - الموضوعية :

لا شك أن الإدارة تتضمن بالضرورة الكثير من العناصر الشخصية . ولكن مسألة ما إذا كان المروض يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة ينبغي - من الناحية النموذجية - ألا تكون مسألة خاضعة لمحددات وإعتبارات شخصية . فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية شخصية أي غير موضوعية ، فإن شخصية المدير أو شخصية المروض قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم . ولهذا السبب يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية .

وينبغي على الرقابة الموضوعية أن تكون محددة بطريقة واضحة وإيجابية . والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف ، أو ساعات العمل الوحدة ، أو تاريخ الانتهاء من العمل ، كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل للتدريب ، أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد . والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتجديد والاختيار الدقيق .

يضاف إلى ذلك ، أن رد فعل المروضين بالمعايير الموضوعية يكون مرضياً .

فلا شك أن المروءوس لن يكون راضياً عند ابلاغه بطريقة غير محددة وبعبارات غير واضحة أن أدائه ليس بالجيد . ولكن بمواجهته بمعايير ومقاييس موضوعية وعاصمة تلك التي يفهمها ويتقبلها . فلن يمكن الا الاعتراف بالخطأ الذي حدث رغم محاولته شرح السبب في ذلك .

#### ٦ - المرونة :

ينبغي أن يكون النظام الرقابي قادراً على الاستمرار في العمل عند مواجهته للخطط المتغيرة ، أو لظروف غير المتوقعة ، أو الفشل الكامل . فالبرنامج المركب من الخطط الادارية قد يفشل في بعض النواحي . ونظام الرقابة السليم يجب أن يحدد مثل هذا الفشل ويبلغ عنه ، كما يجب أن يحتوي على عناصر كافية من المرونة لغرض المحافظة على الرقابة الادارية للمعاملات رغم هذا الفشل .

ويمكن شرح الحاجة لرقابة المرنة عن طريق الأمثلة الآتية : فنظام الميزانية التقديرية قد يكون قائماً على أساس التنبؤ بمستوى معين من المبيعات ، وعلى ضوء هذا المستوى تم تقدير مستوى معين من المبيعات ، وعلى ضوء هذا المستوى تم تقدير مستوى معين للنفقات ومنح المديرون سلطة الصرف في حدود هذا المستوى . ولكن نظام الرقابة هذا يفقد قيمته اذا كانت المبيعات الفعلية أقل بكثير أو أكثر بكثير من المستوى المعلن للمبيعات والسابق التنبؤ به . ولمثل هذا السبب فإن نظم الميزانيات التقديرية قد ساءت سمعتها بين الشركات نظراً لعدم مرونتها في مثل هذه الظروف . ومن ثم فإن النظام الذي تدعو الحاجة اليه هو ذلك الذي يعكس اختلافات المبيعات بالإضافة الى الانحرافات الأخرى عن الخطط . ولقد تم مقابلة هذه الحاجة عن طريق الميزانيات التقديرية المرنة .

وهند جدولة الانتاج مثلاً ينبغي أن يكون مدير الانتاج مستعداً لمقابلة

حالات المعطل الناشئ عن تعطل إحدى الآلات أو ممرض أحد العمال القهريين .  
فإذا كان نظام رقبته غير مرن ولا يأخذ في الحسبان مثل هذه الحالات ، فإن بطء  
الانتاج حتى ولو كان مؤقتا قد يقلل من فاعلية رقابته . ويمكن توفير الكثير من  
المرونة في الرقابة عن طريق خطط بديلة للمواقف المحتملة المختلفة . وفي الحقيقة ، فإن  
الرقابة المرنة يمكن تحقيقها أفضل تحقيق بواسطة الخطط المرنة .

#### ٧ - نموذج التنظيم :

إن التنظيم بكونه الاداة الرئيسية لتنسيق عمل الافراد مع الواجبات والمهام  
الموزعة والسلطة المفوضة ، هو أيضا الوسيلة الرئيسية للمحافظة على الرقابة . ومن  
ثم يكون المدير هو مركز الرقابة تماما كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطة .  
وعلى ذلك ينبغي أن يعكس النظام الرقابي النموذج التنظيمي للمنشأة ، ويمكن  
رؤية ذلك بوضوح في محاسبة التكاليف . فتجميع تكلفة المنتج يستخدم للرقابة  
على تكلفة الوحدة في الانتاج . ولكن إذا لم تجمع التكاليف بطريقة تتفق  
والنموذج التنظيمي لإدارة الانتاج ، وبطريقة تبين لكل مشرف ولكل ملاحظ  
ولكل رئيس عمال التكاليف التي تجمعت في قسمه أو في وحدته ، فإن التكاليف  
الفعلية قد تنحرف عن الخطة الموضوعة مع عدم معرفة المدير السبب في ذلك .  
ومثل هذه المعرفة يمكن تحقيقها عن طريق الربط بين التكاليف والهيكل التنظيمي .  
ولحسن الحظ ، فإن الاتجاه في السنين الأخيرة بين محاسبي التكاليف هو استخدام  
مراكز التكلفة مما يمكن المدير من الحصول على ما يحتاجه من المعلومات اللازمة  
لقيامه بالرقابة بفاعلية .

#### ٨ - الاقتصاد :

يجب أن يكون النظام الرقابي مساويا تكلفته . وبالرغم من بساطة هذا  
الشرط من الناحية النظرية إلا أنه عادة يكون صعبا ومعقدا في المجال العملي



التطبيق . فالمدير قد يجد صعوبة في معرفة القيمة الحقيقية لنظام رقابي معين ، أو معرفة تكلفة هذا النظام . فمسألة الاقتصاد أو الوفرة في الحقيقة مسألة نسبية ، نظراً لأن فوائد الرقابة ومزاياها متفاوت حسب أهمية النشاط ، وحجم المنشأة ، والنفقة التي قد تحدث في حالة عدم وجود الرقابة ، والمساهمة التي يمكن أن يقدمها النظام .

ونظراً لأن الوفرة النسبية يعتبر من العوامل المفيدة لتنظيم الرقابية ، فإنه يعتمد بدوره إلى حد كبير على قدرة المدير في الاقتصاد في رقابته على العوامل الإستراتيجية في المجالات الأكثر أهمية له . فترقابة إذا وضعت خصيصاً لكي تناسب عمل المنشأة وحجمها ، فمن المحتمل أن تكون الرقابة اقتصادية . ومن ناحية أخرى فإن أحد وفورات المنشأة الضخمة ينتج عن مقدرتها على استخدام نظم الرقابة الكاملة الشاملة ومرتفعة التكاليف . ولا شك أن ضخامة المشاكل واتساع رقعة التخطيط ، وصعوبة التنسيق بين الخطط ، وضعف الاتصال ، كلها من الأمور التي تبرر استخدام المنشآت الكبيرة لمثل هذه النظم الرقابية مرتفعة التكلفة . أما المنشآت الصغيرة فلا يمكنها تحمل التكلفة المرتفعة للنظم الرقابية التي يمكن للشركات الكبيرة استخدامها .

#### ٩ - سهولة الفهم :

ويلاحظ أن بعض النظم الرقابية ، وخاصة تلك التي تقوم على أساس المعادلات الرياضية أو خرائط التماثل أو التحاليل التفصيلية الإحصائية ، لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها . وفي بعض الأوقات قد يستطيع المدير فهم هذه النظم إذا كان لديه متسعاً من الوقت لمعرفة أساليبها الفنية . وسواء كان نقص الفهم أو انعدامه ينتج عن تعقيد الأساليب أو عدم توفر الوقت لفهمها فإن النتيجة واحدة وهي : أن النظام الرقابي لن يعمل بفاعلية .

والكثير مما يطلق عليهم الخبراء في الخرائط ، أو الرسوم البيانية أو الوسائل



لإحصائية المتقدمة ، أو التحليل الشامل يشملون في نقل معنى بياناتهم الرقابية إلى المديرين الذين سيقومون باستخدامها ، كما أن أقسام الرقابة في المنشآت كثيرا ما تقوم بوضع وسائل رقابية لا يمكن للمديرين استخدامها نظراً لعدم فهمهم لإياها. ومن ثم تقع على عاتق الرئيس الإداري ( أو مساعده الاستشاري ) مهمة التأكيد من أن النظام الرقابي المستخدم سليم يمكنه فهمه كما أنه يناسب عمله .

#### ١٠ - الأعمال التصحيحية :

وأخيراً ينبغي على نظام الرقابة ألا يقتصر على اكتشاف الأخطاء والفشل والانحراف عن الخطط الموضوعية، بل يجب عليه أيضاً أن يبين الطريق للإجراءات والأعمال الواجب اتباعها لتصحيح هذه الأمور. وبالتالي فإن النظام السليم للرقابة هو الذي يكتشف الأخطاء والانحرافات ، ويبين مكان حدوثها ، ومن المسئول عنها ، وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع .

#### النقاط الاستراتيجية للرقابة

إن تحديد المعايير الرقابية يقدم الأساس الذي يستخدم لقياس الأداء الفعل أو المتوقع . وفي حالة العمليات البسيطة يمكن للمدير القيام بالرقابة عن طريق الملاحظة الشاملة . ولكن الرقابة عن طريق الملاحظة تصبح غير عملية عندما تتمتع العمليات أو عندما يتسع نطاق سلطة المدير. وهنا يجب على المدير أن يختار بعض النقاط ليوليها اهتماماً خاصاً ، وعن طريق ملاحظة هذه النقاط يمكنه التأكيد من أن العملية بكاملها تسير حسب الخطة الموضوعية .

وهذه النقاط التي يتم اختبارها يجب أن تكون حرجية ( أى استراتيجية ) ، بمعنى أنها إما أن تكون بمثابة للعوامل المقيدة أو المحددة في العمليات أو أنها تعتبر أفضل من غيرها من العوامل مما إذا كانت هذه العوامل تتم حسب الخطة أم لا .

وباستخدام مثل هذه المعايير يمكن للمدير الإنشائي على عدد أكبر من المرؤوسين ومن ثم يزيد من نطاق إشرافه . وما يترتب على ذلك من وفرة في التكلفة ومن تحسين في الاتصال .

وبلاحظ أنه لا توجد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار نقاط الرقابة بسبب التفاوت الكبير في وظائف المنشآت والإدارات ، والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها ، والعدد الذي لا يحصى من السياسات والخطط كما أن هناك عدداً ضخماً جداً من المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الأداء . فثلاً بالنسبة للإنتاج يمكن استخدام معدل الإنتاج بالدقيقة ، أو اليوم ، أو الوردية ، أو الشهر ، أو السنة . والتكلفة يمكن قياسها طبقاً لمعاصرها ، أو للوحدة أو الطليبة ، أو العملية . كما يمكن قياس ربح المنشأة بواسطة العديد من المعايير المختلفة مثل : الربح قبل الضريبة أو بعدها ، أو الربح كنسبة مئوية من المبيعات ، أو الربح كمائد على الاستثمار . ويمكن الاستمرار في ذكر العديد من المعايير التي يمكن استخدامها لقياس كل ناحية من نواحي نشاط المنشأة .

وتعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة أحد فنون الإدارة نظراً لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط . وفي هذا المجال ينبغي على المدير أن يسأل نفسه أسئلة مثل الآتي :

- ما هي أفضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
- ما هي أفضل المعايير التي تبين لي متى لا تتحقق هذه الأهداف ؟
- ما هي أحسن المعايير التي تقيس أي انحراف ؟
- ما هو المعيار الذي يمكنه الإشارة إلى الشخص المسئول عن أي فشل ؟
- ما هي المعايير التي تكون تكلفتها في أدنى حد ؟

أى المعايير تكون معلوماتها متاحة بطريقة اقتصادية ؟

### أنواع المعايير الاستراتيجية

لقد لاحظنا من قبل أن كل هدف تخطيطى شامل ، وكل هدف العديد من البرامج التخطيطية ، وكل هدف لهذه البرامج ، وكل سياسة ، وكل إجراء - نصيب كلها معايراً قد نستخدم إقياس الأداء الفعل أو المتوقع . وفي الحياة العملية تميل المعايير لأن تكون من الأنواع الآتية :

- ( ١ ) معاير مادية .
- ( ٢ ) معاير التكلفة .
- ( ٣ ) معاير رأس المال .
- ( ٤ ) معاير الإيرادات .
- ( ٥ ) معاير البرنامج .
- ( ٦ ) معاير غير ملموسة .

#### ١ - معاير مادية :

وهي التي تتعامل مع مقاييس غير نقدية، وتكون سائدة وشائعة في المستويات التشغيلية حيث تستخدم المواد ، وتوظف العمالة ، وتقدم الخدمات ، وتصنع السلع وهذه المعايير قد يعكس الأداء الكلى مثل : ساعات العمل لكل وحدة من المخرجات ، والوحدات المنتجة لكل ساعة عمل للآلة ، وعدد أمتار السلك لكل طن من النحاس . كما أنها قد تعكس أيضاً الجودة مثل : شدة التحمل . ثبات اللون ، قوة المقاومة ، المتانة .

## ٢ - معايير التكلفة.

وهي التي تتعامل مع المقاييس النقدية ، ومنها مثل المعايير المادية تسود  
بانتشار إستخدامها في المستويات التشغيلية وتضع معايير التكلفة قيا نقدية  
لتكاليف العمليات . ومن أمثلتها : تكلفة العمل لكل وحدة أو لكل ساعة ، وتكلفة  
المواد لكل وحدة ، وتكلفة البيع لكل من المبيعات أو لكل جنيه من المبيعات .

## ٣ - معايير رأس المال :

وهي في الواقع نوع من معايير التكلفة ، وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية  
على البنود المادية . ولكن هذا النوع من المعايير يتعلق برأس المال المستثمر في  
المنشأة بدلا من تكاليف العمليات ، ولذا فهي ترتبط بالميزانية العمومية وليس  
بحساب الأرباح والخسائر .

ومن أمثلة هذه المعايير : نسبة صافي الربح الى مجموع الاستثمار أو العائد على  
الاستثمار ، ونسبة الأصول المتداولة الى الخصوم المتداولة ، ونسبة الاقتراض الى  
حق الملكية ، ومعدل دوران رأس المال .

## ٤ - معايير الإيرادات :

وتظهر مثل هذه المعايير عند إعطاء قيم نقدية للمبيعات . وهي تتفاوت من  
معايير مثل : الإيراد عن كل راكب لمسافة كيلو متر ( في منشأة لنقل الركاب ) ،  
والقيمة بالجنيهات لكل طن حديد مباع ، إلى معايير مثل : متوسط المبيعات لكل  
عميل ، والمبيعات لكل فرد في سوق معين .

## ٥ - معايير البرنامج :

قد يعهد الى المدير مهمة تنفيذ برنامج معين من أجل برنامج متابعة تنمية سلعة

حديثه . أو برنامج لتحسين كفاءه وعال البيع ، وبالرغم من أن بعض الأحكام الشخصية قد تدخل في عملية تقييم أداء البرنامج ، إلا أن التوقيت وغيره من العوامل يمكن استخدامها كمعايير موضوعية .

#### ٦ - معايير غير ملموسة :

لا شك أن أكثر المعايير صعوبة عند التحديد هي تلك التي لا يمكن التعبير عنها بمقاييس عددية محددة سواء كانت مادية أو نقدية . فثلا ما المعيار الذي يمكن المدير استخدامه لتحديد كفاءة وقدرة مدير الشراء أو مدير الأفراد ؟ وماذا يمكنه أن يستخدم لتحديد ما إذا كان برنامج الإعلان يقابل كل من الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأجل ؟ أو هل برنامج العلاقات العامة نجح نجاحا كاملا ؟ وهل رؤساء العمال أمثال على أهداف الشركة ؟ إن مثل هذه الأسئلة توضح مدى صعوبة تحديد معايير الأهداف التي لا يمكن إخضاعها بوضوح لمقاييس الحكم أو الكيف .

ويرجع السبب في وجود الكثير من المعايير غير المدروسة في ميدان الأعمال إلى أن البحث الدقيق في مكونات الأداء المرغوب لم يعتمد مستوى الورشة ، أو مكتب الشحن ، أو فرع البيع ، أو قسم الحسابات . ولعل السبب الأكثر أهمية من ذلك هو أن العلاقات الانسانية عندما تلعب دورها ، كما هو حادث في المستويات التي تملو مستوى التشغيل ، فن الصعوبة يمكن قياس ما هو جيد ، أو كفى ، أو فعال . وبالرغم من التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهما في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الآمام بالميل والدوافع الإنسانية ، إلا أن الكثير من الأدوات الرقابية عن العلاقات الشخصية المتداخلة لا بد وأن تستمر قائمة على أساس معايير غير ملموسة ، وأحكام تقديرية ، والتجربة والخطأ ، وحتى في بعض الأحيان على مجرد التخمين .



وعلى كل حال ، فع الإلتجاه الحالى بين المنشآت ذات الإدارة الجيدة نحو تحديد شبكة كاملة من الأهداف الكمية أو النوعية و كل مستوى من مستويات الإدارة ، فان إستخدام المعايير غير الملوسة أخذ و التناقص هذا بالرغم من أنها مازالت مهمة . وفي البرامج المركبة للعمليات وأيضاً بالنسبة لأداء المديرين أنفسهم ، يجد المدير الحديث أنه من الممكن من طريق البحث والتفكير تحديد أهداف يمكن إستخدامها كمعايير للأداء . وبينما نجد أن الأهداف الكمية قد تأخذ شكل المعايير السابق ذكرها ، فان تحديد الأهداف النوعية يمثل تطوراً جديداً في مجال المعايير . فثلاً إذا كان برنامج المبيعات في إحدى المناطق يمكن وضعه بحيث ينطوى على عناصر مثل تدريب رجال البيع طبقاً لخطة لها خصائص معينة محددة ، فان حقيقة وجود الخطة وخصائصها تقدم معايير والتي تميل لأن تصبح موضوعية وبالتالي ملوسة .

## أدوات الرقابة

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن إستخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية . وسنقتصر في هذا المجال على مناقشة البعض المميز من هذه الأدوات والذي يعتبر أكثرها انتشاراً . وافرض تسهيل الشرح سنقسم هذه الأدوات الى مجموعتين : (١) الميزانيات التقديرية و (٢) الأساليب التقليدية .

### أولاً : الميزانية التقديرية كمادة للرقابة

تعتبر الميزانية التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية . بل في الحقيقة أن البعض يفترض أن نظام الميزانية التقديرية هو الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة . ولكن بالرغم من ذلك هناك الكثير من الأدوات

الأخرى التي تعتبر أيضاً أساسية وضرورية . والدليل على ذلك أن الكثير من الشركات تحافظ على درجة مرتفعة من الرقابة دون استخدام الميزانيات التقديرية الرسمية ، هذا وإن كانت تجد عادة أن مبادئ نظام الميزانيات التقديرية تعتبر ضرورية ولازمة .

وتعنى عملية الميزانية التقديرية تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام . وبهذا فإن الميزانيات التقديرية هي قوائم للتأنيج المتوقعة معبراً عنها بقيم مالية - مثل الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات ، والإنفاق الرأسمالي - أو بكميات كما هو الحال في الميزانيات التقديرية لساعات العمل المباشر ، أو المواد ، أو الوحدات المباعة أو المنتجة .

#### **الغرض من نظام الميزانيات التقديرية :**

إن قوائم الميزانيات التقديرية والتي تمثل الخطط معبراً عنها بالأرقام يمكن تقسيمها إلى أجزاء تتفق مع هيكل تنظيم الشركة ، وبواسطة ذلك فإن الميزانيات التقديرية تربط عملية التخطيط وتسمح بتفويض السلطة دون فقد الرقابة . أو بعبارة أخرى ، فإن تحويل الخطط إلى أرقام محددة ينشأ عنه حتماً نوع من النظام المحكم الذي يسمح للمدير بأن يرى بوضوح مقدار الأموال ، ومن الذي سيقوم بالصرف وأين ، وأيضاً ما هي المصروفات ، أو الإيرادات ، أو عدد وحدات المدخلات أو المخرجات التي ستنتج عليها خطته . ويتأكد المدير من هذه المعلومات ، فإنه يستطيع بحرية أكثر أن يفوض السلطة لتنفيذ الخطة وذلك في الحدود التي ترسمها الميزانية التقديرية .

#### **أنواع الميزانيات التقديرية :**

حيث أن الميزانيات التقديرية تعبر عن الخطط ونظراً لأن كل منشأة لديها

تشكيلة كبيرة من الخطط ، فإن هناك أنواع عديدة من الميزانيات التقديرية .

ولقد وجد أحد الخبراء أن الشركة الصناعية العادية تحتاج إلى ثلاثين نوعاً رئيسياً من الميزانيات التقديرية للحصول على نظام كامل الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية . ولكن هذه الميزانيات الثلاثين يمكن تصغيرها إلى خمسة أنواع رئيسية وهي :

- (١) الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات .
- (٢) الميزانيات التقديرية للزمن ، والحيز ، والمواد ، والمنتجات .
- (٣) الميزانيات التقديرية الرأسمالية .
- (٤) الميزانيات التقديرية النقدية .
- (٥) الميزانيات العمومية التقديرية .

١ - الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات : وهي تعتبر من أكثر الميزانيات التقديرية شيوعاً في ميدان الأعمال . وأهمها هي الميزانية التقديرية للمبيعات ، التي تمثل التعبير الرسمي والتفصيلي للتنبؤ بالمبيعات . ولما كان التنبؤ بالمبيعات هو حجر الأساس في التخطيط ، فإن الميزانية التقديرية للمبيعات هي أساس نظام الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية . وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة قد تعد ميزانيات تقديرية للإيرادات الأخرى بخلاف الإيرادات من المبيعات .

أما الميزانيات التقديرية للمصروفات و المنشأة العادية فيمكن أن تكون بعدد بنود المصروفات طبقاً لتصنيف خريطة الحسابات والوحدات التنظيمية داخل هيكلها . وقد تتعامل هذه الميزانيات التقديرية مع كل بند من المصروفات مثل الأجور المباشرة ، والمواد ، والإيجار ، والقوة المحركة .. الخ . وقد يلجأ مديروا

الإدارات إلى أعداد ميزانيات تقديرية للبيود الهامة فقط ، مع تجميع كافة البيود الأخرى في ميزانية تقديرية واحدة .

٢ - **الميزانيات التقديرية للزمن والحيز والمواد والمنتجات :** يكون من الأفضل بالنسبة للكثير من الميزانيات التقديرية أن يتم التعبير عنها في شكل وحدات غير نقدية . وبالرغم من أن هذه الميزانيات تترجم عادة إلى وحدات نقدية فيما بعد ، إلا أنها تكون ذات دلالة أكبر عند مرحلة معينة في التخطيط والرقابة إذا أعدت على أساس حيزي . ومن أكثر هذه الأنواع استخداماً الميزانيات التقديرية لساعات العمل المباشر ، وساعات الآلة ، ووحدات الحيز المخصص ، والوحدات المنتجة .

٣ - **الميزانيات التقديرية الرأسمالية :** وهي تعد خصيصاً للاتفاق الرأسمالي في الأراضي والمباني والآلات ، والمعدات ، والمخزون ، وغيرها من البيود . وسواء أكانت الميزانيات الرأسمالية تعد لفترة قصيرة أو طويلة ، فإنها تحتاج إلى دقة وعناية خاصة لإعطاء شكل محدد لحطّ إنفاق أموال المنشأة . ونظراً لأن رأس المال يعتبر من أكثر الموارد ندرة ، وحيث أن الاستثمار الرأسمالي يحتاج عادة إلى فترة طويلة لاسترداد قيمته من نتيجة العمليات ، لذا يجب دائماً أن ترتبط الميزانيات التقديرية الرأسمالية بالتخطيط طويل الأجل .

٤ - **الميزانيات التقديرية النقدية :** وهي ببساطة تنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على أساسها تقاس المقبوضات والمدفوعات النقدية الفعلية . وسواء أطلق عليها ميزانية تقديرية أم لا ؛ فإنها إما تكون أهم وسيلة رقابية منفردة في المنشأة ، وأن توافر النقدية اللازمة لمقابلة الالتزامات التي يستحق مبالغ سدادها يعتبر من أولى مستلزمات بقاء المنشأة . كما أن الأرباح مهما كانت

كبيرة لن تمتد كثيراً إذا كانت مجمدة و المخزون أو الآلات أو غيرها من الأصول غير النقدية .

هـ - الميزانيات العمومية التقديرية . وهي تتنبأ بحالة الأصول والخصوم ورأس المال في تاريخ معين مقبيل . ولما كانت مصادر التغير في بنود الميزانية العمومية هي الميزانيات التقديرية المختلفة الأخرى ، فإن هذه الميزانية تثبت مدى دقة كل الميزانيات التقديرية الأخرى .

#### أخطار نظام الميزانيات التقديرية

يجب أن تستخدم الميزانيات التقديرية فقط كأداة رئيسية للتخطيط والرقابة . وبعض برامج الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية تكون شاملة وتفصيلية لدرجة تجعلها معقدة للغاية ، ولا دلالة لها بالإضافة إلى ما تتطلبه من تكاليف مرتفعة لا مبرر لها . والواقع أن هناك خطر الإنزلاق إلى المبالغة في استخدام الميزانيات التقديرية ، وذلك عن طريق إعداد تقديرات تفصيلية للمصروفات الثانوية وحرمان المدير من الحرية اللازمة لتشغيل إدارته . فمثلاً مدير المبيعات قد يجد نفسه مجبراً على رفض برنامج هام لترويج المبيعات لا لسبب إلا زيادة مصروفات الأدوات الكتابية على المبلغ المحدد لها في الميزانية التقديرية ، هذا بالرغم من أن إجمالي مصروفات إدارته مازال في حدود الميزانية التقديرية بما في ذلك مصروفات الحملة الترويجية . وفي إدارة أخرى ، قد تعد ميزانية تقديرية للمصروفات بتفاصيل لا جدوى لها لدرجة أن تكلفة إعداد هذه الميزانيات تفوق قيمة المصروفات المراد مراقبتها .

وهناك خطر آخر يحدث عند السماح لأهداف الميزانيات التقديرية بأن تمتد إلى أهداف المنشأة . ومثال ذلك ما حدث في إحدى المنشآت التي تتبع برنامجاً محكماً



للمراقبة بواسطة الميزانيات التقديرية إذا لم تستطع إدارة المبيعات من الحصول على معلومات معينة من القسم الهندسي بحجة أن ميزانية هذا القسم لا تسمح بتكاليف إعطاء هذه البيانات .

ومن الأخطار التي لا تظهر بسهولة في نظام الميزانيات التقديرية ما تسببه أحيانا من إخفاء وعدم الكفاءة . فلقد جرت الميزانيات التقديرية على الاعتماد على أخذ البيانات التاريخية في الحسبان ، حتى أصبح مجرد وجود بند معين بالمصروفات في الماضي مبرراً كافياً لاستمراره . كذلك تعلم المديرون أن تقديراتهم للميزانيات سوف تخفض عند مناقشتها لإقرارها بصفة نهائية ، ولذا يلجأون إلى المغالاة في طلباتهم . وبالتالي إذا لم يراعى عند إعداد الميزانيات التقديرية القيام بصفة مستمرة بدراسة المعايير ومعدلات التحويل التي يتم بها ترجمة الخطوة إلى أرقام ، فإن الميزانية التقديرية لن تكون إلا مظلة تخفي تحتها الإدارة الضعيفة غير الناجحة .

ولعل أكبر خطة للمراقبة بواسطة الميزانيات التقديرية يكمن في عنصر عدم المرونة . فحتى لو كانت التقديرات تقتصر على البنود الرئيسية لكي لا تعمق الإدارة فإن ترجمة الخطط إلى أرقام يضئ عليها نوعاً من التحديد والدقة المضللة . فن الممكن جداً أن تثبت الأحداث فيما بعد أنه يجب إنفاق مبلغ أكبر على هذا النوع من العمل أو هذا الصنف من المواد ، ومبلغ أقل على نوع آخر ، وأن المبيعات تزيد أو تقل بكثير عما هو مقدر لها بالميزانية . ومثل هذه الاختلافات قد تجعل الميزانية التقديرية عديمة الجدوى بمجرد الانتهاء من إعدادها ، وإذا كان على المدير أن يبقى داخل حدود ميزانيته رغم مواجهته هذه الأحداث فإن الميزانية التقديرية تفقد فائدتها . ويحدث هذا بصفة خاصة إذا كانت الميزانيات التقديرية تعد مقدماً لفترات طويلة .

وفي ميدان الأعمال يكون خطر عدم المرونة بالغ الأهمية . فالديناميكية التي يخلقها التغير المستمر، والمنافسة تلزم المدير أن يكون مستعداً لتغيير خططه تغيراً قد يكون جوهرياً في أسرع وقت . وحيث أن جهود الميزانية التقديرية وعدم مرونتها قد يجعل مهمة المدير في التغيير صعبة أو مستحيلة ، فإن الكثير من مديري القمة قد يعتمدون عن استخدام مثل هذه البرامج .

### الميزانية التقديرية المتغيرة :

نظراً للأخطار الناجمة من عدم المرونة في الميزانيات التقديرية وبسبب ضرورة توافر المرونة في التخطيط الجيد ، فإن الاهتمام يزداد بالميزانية التقديرية المتغيرة أو المرنة . وتنقسم هذه الميزانيات بأنها تتغير عادة بتغير حجم المبيعات أو الانتاج ، ولذا فنالبا ما يقتصر تطبيقها على ميزانيات المصروفات . وتقوم الميزانية التقديرية المتغيرة على أساس تحليل بنود المصروفات لتحديد كيفية تغير كل بند مع التغير في حجم الانتاج . وبعض التكاليف لا تتغير بتغير حجم الانتاج ، وخاصة في الفترة القصيرة ، ومن أمثلتها الاستهلاك والضرائب المقاربية ومهاتيا المديرين والمشرفين . والبعض من هذا النوع من التكاليف يتوقف على السياسة التي تتبعها الإدارة ، ومثال ذلك مهاتيا المشرفين .

أما التكاليف التي تتغير بتغير الانتاج فهي تتفاوت من تلك التي تتغير تغيراً كاملاً إلى تلك التي تتغير تغيراً بسيطاً . وتكون مهمة الميزانيات المتغيرة إختيار بعض وحدات القياس التي تعكس حجم الانتاج ، وإختيار الأنواع المختلفة للتكاليف ، ثم تحديد كيفية تغير هذه التكاليف بتغير الحجم وذلك بالإستعانة بالدراسات الإحصائية وغيرها من الوسائل . وعند هذه المرحلة يتم تحديد العلاقة أو الارتباط بين كل نوع من التكاليف وبين الحجم ويعطى لكل إدارة هذه

العناصر المتغيرة من التكاليف بالإضافة إلى المبلغ المحدد لتكاليفها الثابتة ، وبعد ذلك تقوم الإدارة دوريا - عادة كل شهر - بإبلاغ كل مدير إدارة بالحجم المتوقع تحقيقه في المستقبل القريب ، ومنه يمكن حساب التكاليف المتغيرة التي تكون الميزانية التقديرية . وبهذه الطريقة يمكن إعداد ميزانية تقديرية أساسية عن فترة الستة شهور أو السنة المقبلة ، ولكنها تكون متغيرة بحسب التغيرات قصيرة الأجل في المبيعات والإنتاج .

وقد ثبت من ملاحظة الكثير من الميزانيات التقديرية المرة أثناء تطبيقها أنها تصلح بصفة خاصة عندما يمكن التنبؤ بدرجة معقولة من الدقة بالمبيعات أو غيرها من مقاييس الحجم . ففي مثل هذه الحالة لا يحتاج الأمر إلى التغير المتكرر والسريع في مستوى المصروفات مما يجعل وظيفة الإشراف غير محتملة .

#### الميزانيات التقديرية البديلة والاضافية :

وهناك طريقة أخرى للحصول على نظام الميزانيات التقديرية المتغيرة ألا وهي إعداد ميزانيات بديلة للمرافق والأحداث البديلة . فأحيانا تقوم الشركة بإعداد ميزانيات تقديرية لمستوى مرتفع للعمليات ، ومستوى متوسط ، ومستوى منخفض . وتعتمد الميزانيات الثلاث للشركة ككل ولكل وحدة تنظيمية وذلك عن فترة الشهور الست أو السنة المقبلة . وبعد ذلك ، وفي أوقات محددة ، سيخطر المديرون بأية ميزانية من الثلاث ستستخدم في عملياتهم التخطيطية والرقابية . وتعتبر الميزانيات البديلة صورة معدلة من الميزانيات التقديرية المتغيرة حيث أن الأخيرة تكون التغيرات فيها نهائية وليست بالمقيدة بدائل محدودة كما هو الحال بالنسبة للأولى .

ويمكن تحقيق المرونة للميزانية التقديرية أيضا عن طريق إتباع خطة يطلق عليها الميزانية التقديرية الاضافية الشهرية . . وبمقتضى هذه الخطة تعد ميزانية تقديرية

من ستة شهور أو سنة لغرض مبدئي وهو وضع الإطار العام لمخطط الشركة ، وتنسيقها بين الإدارات ، وتحديد أهداف الإدارات ، وهذه الميزانية تعتبر الأساسية أو الأولية . وبعد ذلك تعد ميزانية إضافية كل شهر على أساس التنبؤ الخاص بحجم الأعمال لهذا الشهر . وتعطى هذه الميزانية لكل مدير سلطة جدولة مخرجاته ونفقات إدارته التي تزيد عن الميزانية الأساسية ، إذا كانت المخطط الخاصة بالفترات الأقصر تبرر ذلك . وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب كل العمليات الحسابية التفصيلية التي تتطلبها الميزانيات المتغيرة ، هذا بالإضافة لما تقدمه لمدير القيمة من مزايا الرقابة الدقيقة . ولكن يعاب على هذه المداخل أنها لا تستلزم التحليل الكامل لكل التكاليف ومعرفة علاقتها بالحجم ، وبالتالي لا تحقق المزايا المترتبة على ذلك .

#### شروط نجاح نظام الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية :

١ - إذا أريد لهذا النظام النجاح فينبغي على المديرين أن يتذكروا أنه مصمم فقط كأدوات للرقابة وليس كبديل للإدارة محل عملها ، وأن هذه الأدوات لها حدودها وينبغي تكييفها حسب كل حالة . وبالإضافة إلى ذلك فهي أدوات لكل المديرين ، ولا يقتصر استخدامها على مدير الميزانية التقديرية أو المراقب المالي . ولما كانت الميزانيات التقديرية هي خطط ، فإن الأشخاص الوحيدين الذين يديرونها هم المديرون المسؤولون عن تنفيذ هذه الخطط . وفي الحقيقة أن أي نظام للميزانيات التقديرية لن يكون ناجحاً إذا كانت إدارته تتم من طريق مدير الميزانية . فهذا المدير الاستشاري يمكنه مساعدة المديرين المسؤولين في إعداد الميزانيات التقديرية واستخدامها ، أما قيامه باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الميزانيات فلا يمكن حدوثه إلا إذا تمحورت إليه مسؤولية إدارة الشركة بكاملها .



٢ - ينبغي أن يحصل إعداد النظام وإدارته على تمهيد الإدارة العليا ومساندتها إذا أريد له النجاح في التطبيق . أما إذا اقتصر الأمر على إصدار قرار بإنشاء إدارة أو قسم للميزانية التقديرية ثم نسيان كل شيء بخصوصه ، فإن النتيجة الحتمية هي تحويل النظام إلى عملية تخمين مع تقييد المديرين المرؤوسين بإجراء جديد أو مجموعة من الأوراق . أما إذا كانت الإدارة العليا تعتمد النظام وتقوم بدور فعال المساعدة على إعداد ميزانيات تقديرية تعبر بحق عن خطط الشركة ، وتشجع الوحدات الإدارية المختلفة على إعداد ميزانياتها والدفاع عنها ، وتشارك في مراجعتها النهائية ، فلا شك أن هذا الموقف يساهم في نجاح النظام وزيادة فاعليته .

٣ - من شروط نجاح النظام التأكد من أن جميع المديرين الملتزمين بالميزانيات التقديرية قد اشتركوا في إعدادها . وبالرغم من أن تقديرات هؤلاء المديرين كثيرا ما تتعرض للتغيير ، إلا أنه من الضروري إحاطتهم بالأسباب مع محاولة الحصول على قبولهم للميزانية المعتمدة ، وكيف أنها أكثر قدرة على خدمة أهداف الشركة .

٤ - من الأمور الهامة لنجاح النظام عدم المغالاة في الميزانيات التقديرية للحد الذي يقلل كثيرا من سلطة المديرين . وبالرغم من أن الميزانيات التقديرية تقدم وسيلة لتفويض السلطة دون فقد الرقابة ، إلا أن هناك خطر كثرها مفصلة للغاية وغير مرنة للدرجة التي يجعل السلطة المفوضة بسيطة جداً . ويستفيد بعض الإداريين أن أفضل ميزانية تقديرية يمكن تقديمها هي تلك التي تجمع كل المصروفات المصرح له بصرفها خلال فترة معينة في مبلغ واحد مع منحه الحرية الكاملة في صرفه في الأوجه المختلفة طالما أنها تساهم في تحقيق أهداف المنشأة .



هـ - وأخيرا إذا أريد للنظام أن يعمل بنجاح فلا بد أن تتوفر للمدير بيانات حاضرة عن الاداء الفعلي والاداء المقدر طبقا للميزانيات التقديرية لإدارته. ويجب تصميم هذه البيانات في شكل يسمح له بمعرفة كيف تسير الامور في إدارته ، مع ضرورة وصولها إليه في وقت مبكر حتى يمكنه التصحيح بسرعة .

### ثانيا : الاساليب التقليدية خلاف نظام الميزانيات التقديرية

لا شك أن هناك الكثير من الوسائل الرقابية التقليدية غير المتصلة بالميزانيات التقديرية ، هذا بالرغم من أن بعضها يكون مرتبطا بنظام الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية ويستخدم معه . ومن أهم هذه الوسائل نجد الآتي :

(١) البيانات الإحصائية

(٢) التقارير والتحليل الخاصة

(٣) تحليل نقاط التعادل

(٤) المراجعة الداخلية

(٥) الملاحظة الشخصية

### ١ - البيانات الاحصائية :

إن التحليل الاحصائي للعديد من أوجه نشاط عمليات المنشأة والمرضى الواضح للبيانات الاحصائية سواء كانت بيانات تاريخية أم عن فترات مقبلة -- تعتبر كالمسار من الامور الهامة للرقابة . ويمكن لبعض المديرين بسهولة تفسير جداول البيانات الإحصائية . ولكن معظم المديرين يفضل عرض البيانات على شكل خرائط أو رسوم بيانية ، والواقع أن عرض البيانات الاحصائية سواء على شكل جداول أو رسومات بيانية أو خرائط هو فن يحتاج إلى التخييل .

## ٢ - التقارير والتحليل الخاص

بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدراً كبيراً من المعلومات الضرورية إلا أنه قد توجد بعض المجالات أو المناطق التي لا يكفياً أو تصلح لها مثل هذه البيانات. وفي مثل هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة هي التي يمكننا سد هذه الثغرة. ولقد استعان أحد المديرين الناجحين والذي يشرف على عمليات ممقدة بمجموعة صغيرة من المحللين المدربين ولم يمهّد إليهم بأي عمل سوى دراسة وتحليل العمليات التي تحت رقبته. واقد تمكنت هذه الجماعة من تنمية مقدرة فائقة على اكتشاف المواقف التي تسير فيها الأمور بطريقة لا تبدو سليمة. وقد أسفرت تحرياتهم عن اكتشاف فرص لتخفيض التكلفة أو لإستخدام رأس المال استخداماً أفضل. وهذه الفرص ما كان يتاح اكتشافها بواسطة البيانات أو الخرائط الإحصائية.

أن بعض الأموال التي تنفق على إعداد النظم الشاملة للرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية وعلى برنامج المعلومات قد تكون من الأفضل والأكثر ربحية أن تنفق على التحليل الخاص. فهذه الوسيلة بطبيعتها غير الروتينية يمكنها أن تلقى الضوء على كل ما هو غير عادي، وبعملها هذا تكشف الطريق أمام رفع الكفاءة بدرجة ملحوظة. إن التمسك بالبحث الروتيني وراء المسلايم لاشك يضيع على الشركة فرص الوفرة بالجنهيات. ولذا فالإدارة الجيدة تستلزم البحث الدائم عن الاستثناءات والنقاط الحرجة والعوامل المغيرة.

## ٣ - تحليل نقطة التعادل :

تعتبر خريطة التعداد من الأدوات المهمة في الرقابة. وتبين الخريطة العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن منها معرفة ذلك الحجم الذي عنده

تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف ، بمعنى أنه عند حجم أقل من ذلك تتحمل الشركة خسارة بينما تحقق أرباحاً إذا زاد عن حجم التعادل .

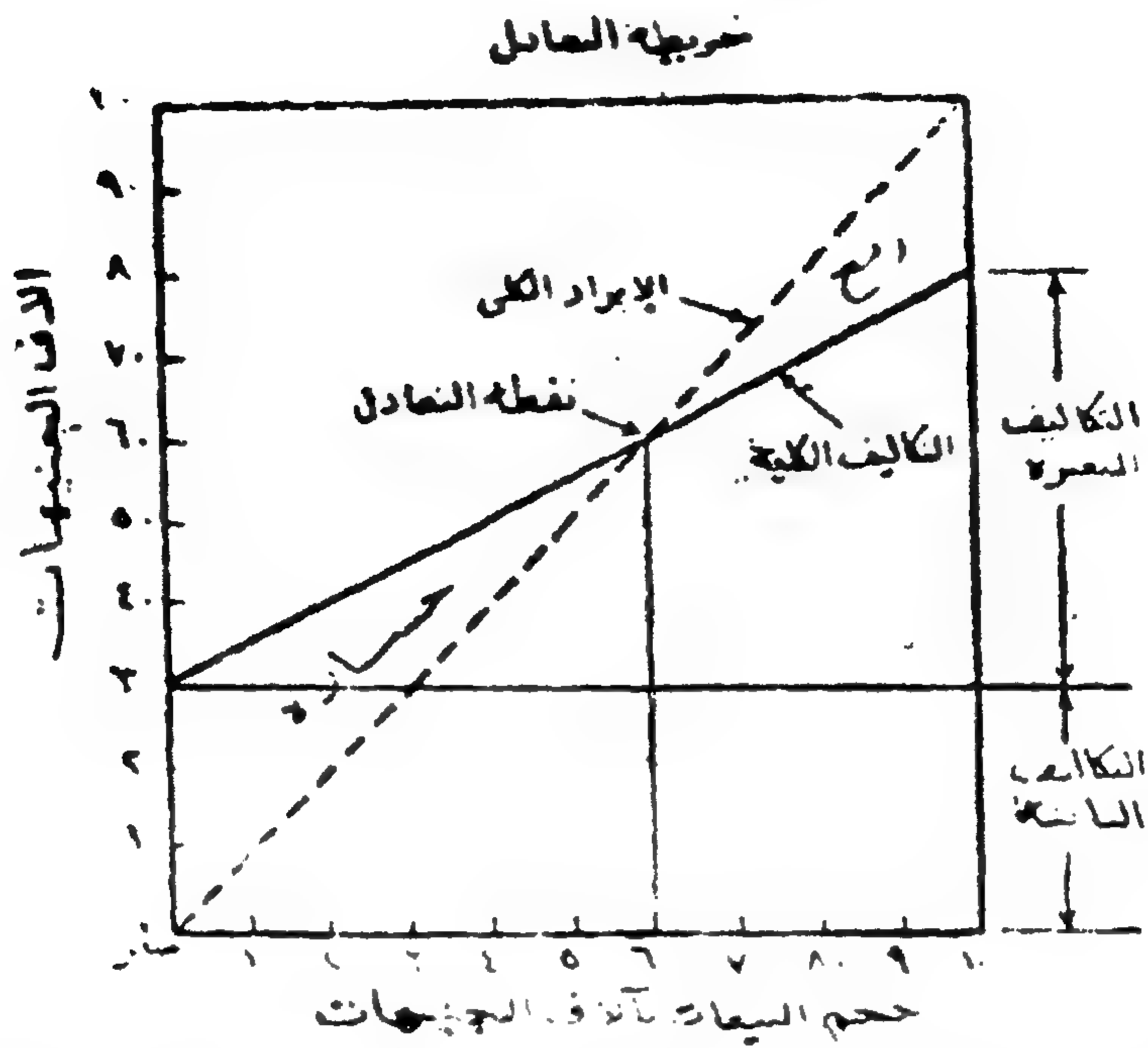
وبقدم النموذج رقم ( ١٠ - ١ ) شكلاً بسيطاً لمثل هذه الخريطة التي تبين مستوى الإيرادات والتكاليف عند كل حجم من المبيعات ، كما يبين أنه عند النقطة التي تحقق فيها الشركة مبيعات قيمتها ٦٠.٠٠٠ جنيه تتعادل الإيرادات مع التكاليف ( ويطلق على هذه النقطة نقطة التعادل ) . ويلاحظ أن تحليل التعادل يشبه إلى حد كبير الميزانيات التقديرية المتغيرة بما يؤدي بالبعض إلى الخلط بينهما . والواقع أنه بالرغم من أن الطريقتين تستخدمان إلى حد كبير نفس البيانات ، إلا أن الميزانية التقديرية المتغيرة تهدف إلى الرقابة على التكاليف ، بينما يهدف تحليل التعادل إلى التنبؤ بالأرباح ، ومن ثم يجب أن يؤخذ في الحسبان بيانات الإيرادات أيضاً . يضاف إلى ذلك أن الميزانيات التقديرية المتغيرة عندما تستخدم كأداة لرقابة يجب أن تعكس الوحدات التنظيمية أي أن يتم تصوير هذه الميزانيات على أساس الوحدات التنظيمية للشركة . هذا بينما يستخدم تحليل التعادل عادة لتحديد ربحية بديل معين من العمل عند مقارنته مع غيره من البدائل .

ويعتبر تحليل التعادل مفيداً بصفة خاصة في التخطيط والرقابة لأنه يهتم بالتحليل الحدي ، فالمعدلات والنسب ، مثل النسبة المئوية للأرباح إلى المبيعات ، لا تظهر تأثير التكاليف الثابتة ، بينما تحليل التعادل واستخدام نقاط التعادل يركز الاهتمام على بيان تأثير المبيعات الإضافية أو التكاليف الإضافية على الأرباح . كذلك يمكن عن طريق إيضاح تأثير التكاليف المضافة أو التغيرات الحدية في الحجم ، توجيه إهتمام المدير إلى النتائج الحدية لقراراته .

#### ٤ - المراجعة الداخلية :

تعتبر المراجعة الداخلية أداة فعالة من أدوات الرقابة الإدارية . والمراجعة

( النموذج رقم ١٠ - ١ )



الداخلية ، في مفهومها الواسع ، هي التقييم المنظم والمستقل الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخليين للعمليات المحاسبية والمالية وغيرها من عمليات المنشأة. وبالرغم من أنها كثيراً ما تقتصر على مراجعة الحسابات ، إلا أن مفهومها الجديد يشمل تقييم أداء العمليات بصفة عامة ، مع قياس النتائج الفعلية على ضوء النتائج المخططة. ومن ثم فإن المراجع الداخلي ، بالإضافة إلى تأكيده من أن الحسابات تمثل الحقيقة تمثيلاً صادقاً يقوم أيضاً بتقييم السياسات والإجراءات ، واستخدام السلطة ، وجودة الإدارة ، وفعالية طرق العمل وغيرها من مظاهر العمليات. وبينما يعتبر معظم المراجعين الداخليين أن مهمتهم تقتصر على الأمور المتعلقة بصحة الحسابات وأصول المنشأة ، فليس هناك سبب يدعو لعدم توسيع مفهوم المراجعة الداخلية عند التطبيق. ولعل أهم العوامل التي تحد من هذا المفهوم الواسع هي مسددة قدرة الشركة على تحمل نفقات مثل هذه المراجعة الواسعة ، وصعوبة الحصول على الأفراد الذين

يمكنهم القيام بهذه الأوراع من المراجعة ، هذا بالإضافة إلى الإعتبار العملي المتعلق بأن الإنسان لا يود أن يكون هناك من يراجع عليه أو كما يقول بعضهم من يتجسس عليه . وبينما نجد أن الأشخاص المسئولون عن الحسابات وعن حماية أصول الشركة قد تعلموا كيف يتقبلون المراجعة ، إلا أننا نلاحظ أن هؤلاء المسئولون عن أشياء أكثر قيمة وأهمية - مثل تنفيذ خطط وسياسات وإجراءات الشركة - لم يستطيعوا بعد قبول فكرة مراجعة أعمالهم . ولكن عندما استخدمت المراجعة الداخلية بمفهومها الواسع إستخداماً بنائاً ، وعندما يعمل المراجعون كجهاز استشارية داخلية للإدارة تهدف إلى مساعدة المديرين التشغيليين ، فإن المراجعين الداخليين كانوا محل قبول إلى درجة كبيرة .

#### ٥ - الملاحظة الشخصية :

لا يمكن لأحد أن يتجاهل أهمية الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية، وذلك بنقض النظر عن الوسائل الرقابية الأخرى التي تستخدمها الإدارة . فحسب إن الميزانيات التقديرية ، والمخرائط والتقارير ، والنسب والمعدلات ، وتوصيات المراجعين ، وغيرها من أدوات الرقابة تعتبر كلها مفيدة ، هذا إذا لم تكن ضرورية للرقابة . ولكن المدير الذي يعتمد على هذه الأدوات وهو جالس في حجرته أو برجه العاجي لا يتوقع من القيام بمهمة الرقابة بدقة أو كما ينبغي أن تكون . فهمة الإدارة في النهاية هي التأكد من أن أهداف الشركة تتحقق بواسطة الأشخاص . وبالرغم من أن هناك الكثير من الأدوات والأساليب العملية التي تساعد على التأكد من أن الأشخاص يتفدون ما يأمله المدير وما خططه لهم ، إلا أن مشكلة الرقابة ما زالت هي مسألة قياس الأنشطة التي يقوم بها البشر .



## المراجعة الإدارية والرقابة الشاملة

أخذت المراجعة الإدارية تظهر في عدد متزايد من المنشآت من كل الأنواع. والمراجعة الإدارية هي الاستعراض الكامل والتقييم الشامل للإدارة بواسطة مؤشرات معينة مختارة تستخدم كموامل استرشادية. وتأخذ هذه المراجعة في الاعتبار كل الأنشطة من داخلية وخارجية والتي تؤثر على نجاح المنشأة أو فشلها. ويمكن القيام بها إما بواسطة مديري الشركة أو بواسطة خبراء متخصصين من خارجها.

وتعتبر الرقابة الشاملة على جانب كبير من الأهمية والفائدة عند إدارة أية منشأة. فهذا النوع المكثف من الرقابة يقدم أداة بسيطة - ولكن فعالة - لقياس وتقييم الأداء الشامل للمنشأة. كما أن مؤشراتنا توضح بسرعة مناطق القوة أو الضعف داخل المنشأة.

### المراجعة الإدارية :

إن المعنى الأساسي للمراجعة الإدارية هو المقارنة الدورية للوظائف الإدارية (من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة) مع ما يمكن تسميته «بالمستوى الطبيعي للعمليات الناجحة». وتعرض مثل هذه المراجعة لماضي الشركة، وحاضرها، ومستقبلها. ويتم اختبار أداء المنشأة وعمايانها بفرض تحديد ما إذا كانت تحقق أفضل النتائج من ممارسة نشاطها أم لا. وينبغي ملاحظة أن المراجعة الإدارية لا يمكن القيام بها إلا إذا كانت الشركة قد مارست عملياتها لفترة زمنية تكفي لتحديد نمط سلوكها.

والمكاسب المشتقة من المراجعة الادارية كثيرة . ولو تركنا جانباً المزايا غير الملموسة والتي تؤدي بدون شك إلى أحداث تحسينات ملحوظة في العمليات ، فإن المزايا الملموسة عديدة ويمكن أن نذكر منها الآتي :

(١) فحص السياسات الجديدة للحكم على مدى ملائمتها وكذلك مدى الالتزام بها عند التطبيق .

(٢) تحديد المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى تحسين .

(٣) الترويج للاستخدام الأفضل للوحدات التنظيمية الاستشارية للشركة ، وخاصة عند قيام أفراد الشركة بمهمة المراجعة الادارية .

(٤) تحسين سبل الاتصال التي تخبر كل العاملين في الشركة بحالتها ومركزها .

(٥) قياس مدى فاعلية أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في الوقت الحاضر .

وعند القيام بالمراجعة لا يهتم المراجعون الاداريون بتقييم الأداء الفردي ، وذلك لأن وجهة نظرهم أوسع نطاقاً وتتعامل مع مجموعة الأنشطة المتداخلة وعلاقاتها السليمة مع الأهداف السابق وضعها . ويتم تدوين النتائج التي يكتشفها المراجعون وكذلك توصياتهم المقترحة في تقرير يطلق عليه « تقرير المراجعة » ، والذي ينبغي أن يتصف بالموضوعية إلى أقصى حد ممكن . وتقتصر مهمة المراجع على المراجعة الادارية ، أما تنفيذ ما يقدمه من توصيات واقتراحات فهو أمر متروك للمدير التنفيذي المسئول عن المجال أو النشاط المعين محل المراجعة . رغم أن العادة قد جرت على إعداد تقرير واحد شامل عقب الانتهاء من كل عملية مراجعة ، إلا أن الممارسة الفعلية أوضحت أنه من الأفضل إعداد عدة تقارير مراجعة فرعية يغطي كل واحد منها مجال محدد ويرفع مباشرة إلى المدير الذي من سلطاته إحداث التغييرات المرغوبة التي يقترحها المراجع .

## المؤشرات المستخدمة في المراجعة :

يتطلب القيام بالمراجعة الادارية إعداد مسبق لقائمة تنطوي على المؤشرات أو المؤهلات المرغوبة مع إعطاء كل مؤشر القيمة التي يستحقها . وتتأثر عليه اختيار العوامل المؤهلة وكذلك الأوزان الممنوحة بالتقدير الشخصي إلى حد كبير . وتعمل المراجعة الادارية في حد ذاتها على تقدير :

### (١) ماذا فعلته الشركة لنفسها ؟

(٢) ماذا فعلته لعملائها أي مستخدمي ما تنتجه من سلع أو خدمات . وقد يكون من الضروري للوصول إلى مثل هذه التقديرات القيام بتقييم عدد من العوامل المختارة . ورغم ان اختيار هذه العوامل يتم بطريقة اعتباطية - وكثيراً ما تكون موضوع جدل - إلا أن معظم المراجعات الادارية تنطوي على مؤشرات تتعامل مع الاستقرار المالي ، كفاءة الانتاج ، فاعلية المبيعات ، تنمية العاملين ، نمو الأرباح ، الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة . العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية .

وبين الشكل رقم ( ١٠ - ٢ ) قائمة تشتمل على ١٢ مؤشراً أو مؤهلاً يمكن استخدامها في المراجعة الادارية لإحدى وكالات الاعلان . ونلاحظ أن هذه المؤشرات تنقسم إلى ثلاثة مجموعات رئيسية ، وتنطوي كل مجموعة رئيسية على عدد من المؤهلات المحددة . كما يوضح الشكل أيضاً الحد الأقصى للنقاط ( الأوزان ) الممنوحة لكل مؤشر .

## الشكل رقم ١٠ - ١٢

المؤشرات وأوزانها النسبية . الممكن استخدامها في المراجعة الادارية  
لإحدى وكالات الاعلان

### المراجعة الادارية

الحد الأقصى للنقاط

#### ١ - مؤشرات شاملة

٥٠	( أ ) السمعة العامة
٦٠	( ب ) الاستقرار المالي
٦٥	( ج ) الزيادة في الاعلانات بمعدل ١٥٪ سنوياً
٧٥	( د ) الاحتفاظ بالعملاء

#### ٢ - مؤشرات العمل داخل الوكالة :

١٠٠	( أ ) الأهداف الموضوعة
٦٠	( ب ) السياسات ومدى الالتزام بها
٩٠	( ج ) العلاقات مع العاملين
٥٠	( د ) العلاقات مع البائعين

#### ٣ - مؤشرات العمل الخارجي مع العملاء :

٢١٥	( أ ) الخدمات المبثكرة
٩٠	( ب ) علاقات العمل مع العملاء
٧٠	( ج ) علاقات العمل مع المهنة
٧٥	( د ) توصيات الميزانية التقديرية للاعلان

المجموع ١٠٠٠

## المراجعة بواسطة المعهد الأمريكي للإدارة

يقوم المعهد الأمريكي للإدارة American Institute of Management بتقييم الإدارة في المنشآت عن طريق المراجعة المقارنة . ويستخدم المعهد لتحقيق هذا الغرض عشرة مجالات أو مجموعات أساسية هي : الوظيفة الاقتصادية ، كفاءة الانتاج ، نشاط المبيعات ، نمو الارباح ، عدالة التوزيعات لحملة الاسهم ، هيكل الشركة ، تحليل مجلس الإدارة ، البحوث والتنمية . السياسات المالية ، تقييم المديرين التنفيذيين . ويعطي المعهد لهذه المجموعات قيمة كلية تبلغ ١٠٠٠٠ نقطة موزعة على المجموعات حسب اهميتها النسبية . وعلى سبيل المثال يتم تخصيص ٢٤٠٠ نقطة كمحدد اقصى للمجموعة المتعلقة بتقييم المديرين التنفيذيين .

ويقوم خبراء المعهد بأنفسهم بإجراء التقييم . وهم يستخدمون عدة مئات من الاسئلة لتحقيق هذا الغرض . فمثلا عند التعامل مع عامل الوظيفة الاقتصادية ، يحاول القائم بالتقييم الاجابة على سئلة مثل الآتي :

(١) هل ارتفع المركز التنافسي للشركة في الصناعة التي تنتمي اليها بالمقارنة بمركزها وقت نشأتها ؟

(٢) ما هي التغييرات الهامة التي حدثت في الإدارة منذ ظهور الشركة إلى حيز الوجود ولماذا حدث هذا ؟

(٣) ما هي الاسهامات التي قدمتها عمليات الشركة للاقتصاد القومي بغض النظر عن حجم الشركة ؟

ويحصل المحلل على الاجابات التي يحتاج اليها ليس فقط من المصادر الداخلية مثل المديرين ، بل يلجأ ايضاً الى مصادر خارج الشركة . ولا شك ان عملية تقييم الإدارة في أية منشأة ليست اطلاقاً بالعملية السهلة نظراً لما يواجهه القائم بالتقييم من مشكلات وصعوبات تتعلق بالاساس المستخدم وبتعديد الاصطلاحات واختبار المعايير الملائمة . وبالتالي فان أي جهد يبذل في هذا السبيل يستحق كل



تشجيع ومساندة . وأن مجرد النجاح في قياس الانجازات الحالية يعتبر الخطوة الأولى نحو التحسين . عملية تقسيم الادارة تساعد في حد ذاتها على تحديد المجالات التي يمكن عن طريقها اجراء التحسينات في الادارة .

#### المراجعة بواسطة الجماهير الاربعة :

وتقوم فكرة هذا النوع من المراجعة على أن معظم المديرين يمكن الحكم عليهم عن طريق اربعة انواع من الجماهير المتصلة بالمنشأة وهي : جمهور العملاء ، جمهور العاملين ، جمهور المجتمع المحلي ، وجمهور الموردين . وعندما يتم معرفة آراء هذه الجماهير وانطباعاتها عن المنشأة ، فإن النتيجة تقدم دليلاً ومؤشراً للحكم على فاعلية الادارة بصفة عامة ، وعلى مجال الرقابة بصفة خاصة . ويفترح الشكل رقم ( ١٠ - ٣ ) العوامل التي يتم بها عادة كل جمهور من الجماهير الاربعة السابق الاشارة اليها .

#### الشكل رقم ( ١٠ - ٣ )

العوامل المقترحة للحكم على الادارة بواسطة الجماهير الاربعة

يمتد أن المنشأة تدار ادارة جيدة من وجهة نظر :

١ - العملاء عندما :

(أ) تمشي المنتجات مع المعايير .

(ب) يقوم رجال البيع بزيارتهم بانتظام .

(ج) تصلهم الطلبيات في المواعيد المتفق عليها .

٢ - العاملين عندما :

(أ) يكون الاشراف فعالاً .

(ب) يتوافر مكان العمل المناسب والمعدات الجيدة .

(ج) تتاح لهم فرصة الانتماء ، ويتم استشارتهم في الأمور

والمسائل التي تؤثر عليهم .

٣ - المجتمع المحلي عندما :

(أ) يساهم المديرون بجزء من وقتهم في شئون المجتمع المحلي .

(ب) تكون مباني المنشأة وتسهيلات جذابة .

(ج) تباند وتشجع المشروعات الثقافية .

٤ - الموردين عندما :

(أ) تسدد فواتيرهم بسرعة .

(ب) ترسل طلبات الشراء واضحة .

(ج) تستخدم بقدر الإمكان البضائع النمطية أو العادية .

### الرقابة الشاملة

يبدو أنه من طبيعة الأشياء بالنسبة لبعض مديري 'قمة' أن يقصر اهتمامه على نوع معين من الرقابة مع التركيز على تلك الأنشطة التي تهتم بصفة شخصية . وبالرغم من ذلك الميل ، فإن المصلحة العامة للمنشأة تستلزم من المديرين ملاحظة الأداء الشامل لمنشأتهم . ويمكن تنمية وجهة النظر هذه عن طريق ممارسة الرقابة الشاملة على إجمالي الأداء والتي تساعد المدير على رؤية ' الغابة كلها وليس فقط الأشجار ' .

وتصبح مثل هذه الرقابة الشاملة ضرورة من الضروريات الأساسية بالنسبة للشركة التي تعمل على المستوى القومي ولها مصانع وفروع منتشرة في أنحاء البلاد . وإن قبول فكرة الاكتفاء بالرقابة على كل وحدة منفصلة على حدة سيؤدي إلى نتيجة لها خطورتها ألا وهي تحول المنشأة إلى سلسلة من الوحدات الصغيرة المستقلة بدلاً من كونها وحدة كبيرة كاملة ومتكاملة . يضاف إلى ذلك

أن النظر إلى المنشأة كوحدة واحدة ورقابها من مركز واحد يؤدي إلى تحقيق أقصى درجة من العمل المتناسق. وهناك أنشطة معينة ، مثل الحصول على رأس مال اضافي ، لا يمكن معالجتها بطريقة فعالة إلا إذا نظرنا إليها من وجهة نظر شاملة للمنشأة كلها .

وبالإضافة ، فإن رقابة الأداء الشامل تقدم للمدير اختبارات سريعة لكل عمليات المنشأة. وتوفر مثل هذه الاختبارات الكثير من الوقت والجهد الإداري. ويؤدي هذا النوع إلى تبسيط العمل الرقابي لأن الأداء الشامل يتم تقييمه لغرض تحديد ما إذا كانت الأنشطة أو العمليات تحقق في مجموعها النتائج النهائية المرغوبة . وبلا شك ، فمن المحتمل أن يكون الأداء الشامل مرصياً بينما بعض عناصره قد تستلزم اجراءات تصحيحية . ومعنى هذا أن الرقابة على الأداء الشامل بالرغم من أهميتها وفائدتها إلا أنها ليست بالضروري قاطعة . ومن ثم. فهناك حاجة أيضاً إلى الرقابة على المجالات الفرعية المحدودة لغرض المحافظة على العناصر المختلفة للأداء داخل الحدود المرغوبة .

### وسائل رقابة الاداء الشامل :

هناك عدد من الوسائل المتاحة والتي يمكن استخدامها للرقابة على الاداء الشامل للمنشأة . وسنقتصر في دراستنا على تلك الوسائل الأكثر أهمية وهي :

(١) التقارير المكتوبة .

(٢) قوائم الأرباح والخسائر .

(٣) المراجعة المحاسبية .

(٤) النسب الرئيسية للأنشطة الكلية .

(٥) العائد على الاستثمار .

وبلاحظ ان البيانات اللازمة له وسائل السابقة ذكرها ولغيرها من وسائل

الرقابة الشاملة يمكن الحصول عليها حالياً بسهولة وسرعة عن طريق استخدام الآلات المكتبية الحديثة والحاسبات الالكترونية .

### التقارير المكتوبة :

هناك انواع معينة من التقارير المكتوبة تحقق فوائد جمة عند استخدامها في رقابة الأداء الشامل للمنشأة. وتعتبر الميزانية العمومية المقارنة من أفضل الأمثلة لهذا النوع من التقارير فالميزانية العمومية المقارنة تبين عناصر الأصول والخصوم ورأس مال المنشأة في تاريخين مختلفين أو أكثر . وتقدم الميزانية المقارنة كمية ضخمة من المعلومات التي لها قيمتها الكبيرة عند تشكيل رأي يتعلق بتطور المنشأة وتقدمها . ويمكن للمحلل بواسطة دراسة الميزانية العمومية المقارنة ملاحظة التغيرات التي حدثت وتحليل التطورات الشاملة ، وعلى ضوء ذلك يمكنه تحديد تلك المجالات أو العناصر التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحري .

وتعمل الكثير من الشركات على اعداد ملخص لعناصر الميزانية العمومية خلال فترة منية طويلة نسبياً . ويؤدي مثل هذا الملخص إلى اكتشاف الاتجاهات الهامة ، ويعطي المدير نظرة أكثر عمقا على الأداء الشامل للمنشأة ، كما يوضح له المجالات التي تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات .

وتتطوي بعض التقارير الرقابية على بيانات تتعلق بالانتاج والطلبات المشحونة ، وعمليات المصنع ، والعمليات المالية الخ. ويمكن للمدير عن طريق دراسة هذه البيانات ومقارنتها بغيرها من التقارير الرقابية . التعرف على مجريات الأمور وكيفية سير العمل . وبالنسبة للعناصر التي تحتاج إلى مزيد من التسمري ينبغي عليه اللجوء إلى تقارير مكتوبة إضافية تحتوي على معلومات أكثر تفصيلاً .

### قوائم الارباح والخسائر :

وتعتبر هذه القوائم من الوسائل الهامة للرقابة على الأداء الشامل . وباختصار

فان قائمة الارباح والخسائر توضح مقدار الإيرادات والمصروفات وصافي الربح أو الخسارة . أما قائمة الارباح والخسائر المقارنة فتظهر نتائج العمليات لعدد من الفترات المحاسبية . ويستطيع المدير عن طريقة دراسة وتحليل القوائم المقارنة تحديد المجالات التي تعاني من مشكلات معينة والعمل على علاجها . وهناك أيضاً القائمة التقديرية للارباح والخسائر والتي تبين النتائج المتوقعة للعمليات خلال فترة زمنية مقبلة . وفي حالة وجود هذه القائمة التقديرية فانها تستخدم كمعيار لقياس الأداء الفعلي وذلك للاغراض الرقابية .

ومن المعتاد استخدام قائمة الارباح والخسائر لرقابة اداء المنشأة ككل . ولكن في حالة تعدد مراكز الربح داخل المنشأة ، يمكن أيضاً تطبيق الرقابة بواسطة قائمة الارباح والخسائر على كل ادارة من الادارات أو كل وحدة من الوحدات . وبهذه الطريقة يمكن تحديد مدى مساهمة كل ادارة أو وحدة في صافي ربح المنشأة ككل . وينبغي علينا ملاحظة أن هذا التطبيق لا يمكن اتباعه بالنسبة للادارات أو الوحدات التي لا تقدم مخرجات أو انتاج ملموس ومثال ذلك الادارات الاستشارية ووحدات الخدمة . وبالتالي يجب الالتجاء إلى اساليب ووسائل أخرى لرقابة مثل هذه الوحدات أو الادارات .

### المراجعة المحاسبية :

تقوم المراجعة المحاسبية بمهمة التأكد من صحة ودقة مختلف التقارير والقوائم والتي انتهينا قوا من مناقشة البعض منها . ولا شك أن التفتيش الدوري على السجلات المحاسبية لغرض التأكد من سلامة اعدادها وصحة بياناتها ، تساعد مساعدة كبيرة في الرقابة الشاملة . وتنطوي هذه المراجعة على فحص السجلات وتحليل وتقييم كل من المشروعات ، والانشطة ، والاجراءات المتبعة . كما يمكن اجراء المقارنات بين الانجازات المتوقعة والانجازات الفعلية لغرض اكتشاف الانحرافات وتقديم الاقتراحات التصحيحية . وعادة لا تلقي توصيات رجال المراجعة المحاسبية الاهتمام الكافي من جانب المدير التشغيلي ، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن المدير قد لا يتفهم بالكامل اسباب التوصيات المقدمة أو أن المراجع قد يفشل في اقناع المدير بمدى الحاجة إلى القيام



بالاجراءات التصحيحية . ويتم مراجعة السجلات المحاسبية والقوائم والتقارير بواسطة كاتب المحاسبين القانونيين ، أي أنها مراجعة خارجية بعكس الانواع الأخرى السابق مناقشتها والتي كانت تتم بواسطة افراد من داخل المنشأة . وعلى كل حال ، فإن التأكد من صحة السجلات ودقتها وتمشيها مع القواعد المحاسبية المتفق عليها ، بشكل اساساً سليماً للرقابة الشاملة الجيدة .

### النسب الرئيسية للانشطة الكلية :

يمكن فحص واختصار الأداء الشامل للمنشأة عن طريق استخدام بعض النسب أو المعدلات الرئيسية . وتعتبر النسب من اهم واقدام الاساليب المستخدمة في الحكم على عمليات المنشأة ونتائجها . وتقوم طريقة النسب على اساس أن فحص أي رقم لا يدل في حد ذاته على شيء مهم ولا يقدم معلومات مفيدة ، ولكن تظهر اهميته إذا قورن بغيره من الأرقام أو نسب إليها .

واحدى هذه النسب هي الايرادات لكل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة . ويتم حساب هذه النسبة عن طريق قسمة المبيعات على متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية عادة ما تكون شهراً . فمثلاً ، إذا كانت المبيعات خلال الشهر ٢٥٠٠٠٠٠٠ جينه وكان عدد العاملين ٢٠٠٠ فإن النسبة تكون  $1250 = 2000 \div 2500000$  جينه مبيعات لكل فرد في الشهر . وتقارن هذه النسبة مع المعايير التاريخية ( أي نسب نفس الشركة عن فترات سابقة ) وأيضاً مع معايير الصناعة التي تنتمي إليها . وإذا كان الايراد لكل فرد من العاملين منخفضاً جداً فإن هذا يكون دليلاً على ضعف اساليب الانتاج ، أو فقد المبيعات ، أو عدم صحة سياسة التسعير ، أو وجود فائض في العمالة .

ونسبة أخرى ينتشر استخدامها هي صافي الربح قبل الضرائب لكل فرد من العاملين خلال مدة معينة . وترتبط هذه النسبة بالنسبة السابقة نظراً لأنه إذا كانت الايرادات لكل فرد منخفضة جداً فمن المطلق أن تكون الارباح لكل فرد منخفضة أيضاً . وتعصب هذه النسبة بقسمة الربح الشهري على متوسط عدد العاملين خلال الشهر . فإذا كانت الارباح قبل الضريبة ٢٦٠٠٠٠ جينه والعاملين عددهم ٢٠٠٠ فإن النسبة يكون ١٣٠ جينه ربح قبل الضريبة

لكل فرد في الشهر . وفي حالة انخفاض هذه النسبة ينبغي القيام بالإجراءات التصحيحية للتغلب على الصعوبات المتسببة . تلك التي قد يكون منها : عدم الاستخدام الكافي للطاقة الانتاجية ، ضعف الهيكل التنظيمي ، عدم سلامة المخزون ، أو ضعف الجهود البيعية .

وهناك بعض النسب المالية التي يمكن استخدامها في هذا المجال . وسوف تعرض في الفصل الثالث عشر للبعض منها وذلك عند دراستنا للإدارة المالية .

### العائد على الاستثمار :

استخدمت الكثير من الشركات في الفترة الأخيرة العائد على الاستثمار كوسيلة لرقابة الأداء الشامل . وأساس هذا المدخل هو العائد على رأس المال المخصص للوحدة التنظيمية أو للشركة كلها حسب الحالة . وأحياناً يطلق على هذا المدخل اصطلاح « القوة الإيرادية » ، والتي يمكن تعريفها بأنها مقدرة الاستثمار الممين على تحقيق عائد من وراء استخدامه . ولقياس هذه المقدرة بفاعلية فمن الضروري مقارنة العائد المتحقق مع عوائد الفترات السابقة أو مع عوائد الشركات الأخرى . ولذا أصبح من الضروري التعبير عن هذا العائد كنسبة مئوية من الاستثمار المستخدم .

وطالما أن الغرض الأساسي من استخدام العائد على الاستثمار هو الحكم على الأداء التشغيلي الشامل للمنشأة فمن المهم عند حسابها الاقتصار على تلك الاستثمارات التي تمثل الأصول التي تشترك بالفعل في العمليات العادية للمنشأة . وفي هذه الحالة لا بد من استخدام صافي ربح العمليات ، أي الاقتصار على تلك الأرباح التي تتولد نتيجة تشغيل هذه الأصول العاملة .

ويمكن حساب العائد على الاستثمار بطريقة مباشرة بقسمة صافي ربح العمليات على صافي الأصول العاملة . ورغم أن هذه الحسبة مباشرة وتتم بطريقة مختصرة ، إلا أنها تفشل في إبراز العوامل الرئيسية التي تشترك في تحديد العائد على الاستثمار . فهذا العائد أو مقدرة الاستثمار الممين على تحقيق العائد تتوقف في حقيقة الأمر على عاملين أساسيين وهما : ( ١ ) معدل دوران هذا

الاستثمار ( صافي المبيعات ÷ صافي الأصول العاملة ) ، و ( ٢ ) حافة ربح العمليات ( صافي ربح العمليات ÷ صافي المبيعات ) . ويمكن الحصول على أفضل النتائج إذا أمكن تغطية كل من هذين العاملين الأساسيين . وبالتالي فإن ادخالها في الصيغة يمكن المحلل من تحديد مجالات التشغيل الحيوية بالمنشأة .

وهذه ثلاثة أرقام يجب توافرها - على الأقل - حتى يمكن احتساب العائد على الاستثمار بطريقة تضمن ادخال كل من الحافة ومعدل الدوران في الصورة . وهذه الأرقام الثلاثة هي :

#### ( ١ ) صافي المبيعات

( ٢ ) صافي الأصول العاملة ( أي صافي الأصول التي تشترك في العمليات العادية للمنشأة ) .

( ٣ ) صافي ربح العمليات ( أي صافي الربح الذي تحققه الأصول العاملة ) .

وترتبط الأرقام الثلاثة السابقة بعلاقة ثلاثية يمكن التعبير عنها في شكل المعادلة الآتية :

العائد على الاستثمار = معدل دوران الأصول العاملة × حافة ربح العمليات

$$\frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي الأصول العاملة}} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول العاملة}} \times \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وينبغي أن نلاحظ من المعادلة أعلاه أن الشركة ذات معدل الدوران المرتفع والحافة المنخفضة قد تكون حالتها مرضية تماماً كشركة أخرى معدل دورانها منخفض وحافتها مرتفعة .

وبالرجوع إلى المعادلة مرة أخرى يمكن ملاحظة إمكانية زيادة العائد على الاستثمار عن طريق زيادة حافة ربح العمليات والتي يمكن تحقيقها إما عن طريق زيادة المبيعات أو تخفيض تكلفة المبيعات بافتراض ثبات صافي الأصول

العاملة . كما يمكن أيضاً زيادة العائد على الاستثمار عن طريق الاحتفاظ بحافة ربح العمليات على ما هي عليه مع تخفيض قيمة صافي الأصول العاملة .

ويعتبر العائد على الاستثمار من الأساليب الرقابية المرضية جداً بالنسبة للوحدات التنظيمية الكبيرة ويشارك في ذلك قوائم الأرباح والخسائر. ولكن قد يصعب استخدام هذه الوسيلة بالنسبة للوحدات الصغيرة جداً . فمثلاً ، كيف يتسنى تحديد المبيعات المشتقة من إنتاج آلة واحدة ؟ ونفس التساؤل يواجهنا عند تحديد تكلفة مثل هذه المبيعات . وعلى كل حال ، فعندما تكون الوحدات التي تنطوي عليها المنشأة كبيرة بالقدر الكافي ، فإن العائد على الاستثمار يساعد على الكشف عن المناطق والمجالات التي يستخدم فيها رأس المال بكفاءة ، ومثل هذه المعلومات تساعد على الحصول على الاستخدام المتوازن والفعال للأصول . هذا بالإضافة إلى أن العوامل المؤثرة في العائد على الاستثمار يمكن للمدير اكتشافها بسرعة : فمثلاً ، إذا كان المخزون يتزايد ، أو المصروفات الإدارية ترتفع ، أو المبيعات تنخفض ، فإن تأثير ذلك ينعكس بسرعة على العائد على الاستثمار ، وبالتالي يمكن القيام بالجهود التصحيحية .

ومن الناحية الأخرى فهناك البعض الذي لا يحبذ استخدام العائد على الاستثمار بسبب شعوره أن استخدامه يعنى الاهتمام الأكثر من اللازم بالعوامل المالية ، بينما توجد اعتبارات أخرى لها أهمية العوامل المالية ولكنها تأتي في مرتبة ثانوية . ومن أمثلة هذه الاعتبارات البحوث ، وتطوير المنتجات ، والتنمية الإدارية . كما أن البعض الآخر يدعي أن الرقابة بواسطة العائد على الاستثمار تتطلب مجهوداً كتابياً كبيراً واعداد العديد من التقارير والمذكرات . حقا انه يستلزم جمع وتحليل بيانات تخص الكثير من الأنشطة ، ولكن هناك شك كبير فيما إذا كان العائد على الاستثمار يتطلب أية معلومات تزيد عن تلك التي تحتاجها الوسائل الأخرى لرقابة الأداء الشامل .

## الباب الثالث

### العملية الإدارية في وظائف المنشأة

الفصل الحادى عشر : إدارة الإنتاج

الفصل الثانى عشر : إدارة التسويق

الفصل الثالث عشر : الإدارة المالية

الفصل الرابع عشر : إدارة الأفراد





## الفصل الحادى عشر إدارة الإنتاج<sup>(١)</sup>

اختلف الاقتصاديون مع رجال الأعمال في وضع تعريف للإنتاج . وتأثر وجهة نظر الاقتصاديين بفكرة المنظم كما تروج لها الدراسات الاقتصادية . فالمنظم يقوم بتجميع الموارد وهي الأرض والعمل ورأس المال ، ثم يقوم بتوجيهها بطريقة تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجات المستهلكين ، ثم تحقيق عائد ربح من وراء ذلك يكون بمثابة مكافأة لجهوداته . ويطلق الاقتصاديون لفظ الإنتاج ليشمل جميع هذه الجهود من تجميع للوارد ثم تفكيكها ثم توصيلها إلى أيدي المستهلكين في شكل سلع أو خدمات تحقق إشباعا . والسبب في عمومية لفظ الإنتاج كما يستخدمه الاقتصاديون هو اعتقادهم بأن أى عمل يهدف إلى تحقيق الإشباع للمستهلكين يعتبر عملا إنتاجيا Productive في حد ذاته . بناء عليه نجد أن نشاط الإنتاج طبقا للمفهوم الاقتصادي يشمل عددا من المنافع الشكلية والزمنية والمكانية والتبادلية للسلع .

أما المفهوم الإدارى لنشاط الإنتاج فإنه أكثر تحديدا ، ويقتصر على خلق المنافع الشكلية فقط . ويقصد بذلك تحويل شكل المادة الخام عن طريق العمليات الصناعية وإعطائها شكلا جديدا يحقق إشباعا وبالتالي يضيف إلى قيمتها . فخام الحديد مثلا قد لا تكون له منفعة كبيرة في شكله الخام ، ولكن بواسطة العمليات الصناعية يمكن تخليص هذا الخام من الشوائب ثم صهره وتشكيله في شكل سبائك

بماد تشكيلها في صورة صفائح أو قضبان تستخدم في صناعات متعددة . ومعنى ذلك أن العمليات الصناعية خلقت أشكالاً جديدة لحام الحديد بحيث جعلته صالحاً للاستخدام في الكثير من الأغراض . أو بمعنى آخر فإن النشاط الانتاجي خلق منافع شكلية للمادة أدت إلى خلق قيمة مضافة لها .

وعلى ضوء ما سبق فإن مسئوليات نشاط الانتاج تتحدد في : تنمية أفضل الطرق والخطط لتصنيع المنتجات المعينة ، وتنسيق القوى العاملة اللازمة ، والحصول على المواد والمعدات والتسهيلات والتنسيق بينها ، وإنتاج المنتجات وتسليمها لنشاط التسويق أو المستهلك . وبدوره يكون نشاط التسويق مسئولاً عن توجيه وتشجيع تدفق السلع من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم .

#### اختيار موقع المصنع

يعتبر تحديد موقع المصنع من الموضوعات الهامة التي تواجه المنشأة الصناعية والتي تستحق الدراسة الدقيقة وذلك قبل إتخاذ قرار بخصوصها . وتؤدي الدراسة الدقيقة السليمة إلى اختيار الموقع المناسب الذي يحقق بدوره درجة مرتفعة من الكفاءة الانتاجية للمنشأة . وهناك عوامل متعددة ينبغي أخذها في الحسبان عند اختيار أكثر المواقع ملاءمة للهدف المنشود . وتختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل من صناعة لأخرى .

وأم العوامل التي تؤثر في قرار اختيار موقع معين للمصنع هي :

١ - القرب من مصادر المواد الأولية .

٢ - القرب من الأسواق .

٣ - توفر القوى العاملة .

٤ - القرب من مصادر القوى المحركة .

- ٥ - توفر وسائل النقل والمواصلات .
- ٦ - تكاليف الأرض ومدى توفرها لمقابلة التوسع .
- ٧ - القرب من مصادر المياه وشبكات الصرف .
- ٨ - القرب من الصناعات المرتبطة .
- ٩ - المناخ .
- ١٠ - القوانين والضرائب .

### تصميم مباني المصنع

يتوقف تصميم مباني المصنع على طبيعة العملية الإنتاجية التي ستتم داخله ، وكذلك على الامكانيات المتوفرة والتسهيلات المتاحة . وفي هذا المجال ينبغي على الادارة أن تتخذ قرارا بخصوص مسألة الاختيار بين المصنع الذي يتكون من طابق واحد أو الذي يتكون من عدة طوابق . وللوصول إلى القرار السليم يجب دراسة مزايا وعيوب كل نوع .

ومن المزايا التي يحققها المبنى ذو الطابق الواحد يمكن ذكر الآتي :

- ١ - قلة تكاليف الإنشاءات وانخفاض الوقت اللازم لإنجازها .
- ٢ - سهولة التوسع في المستقبل .
- ٣ - انخفاض تكاليف نقل المواد وسهولة مناولتها .
- ٤ - عدم الحاجة إلى استخدام المصاعد الكهربائية .
- ٥ - مرونة كبيرة في التصميم الداخلي للمصنع وإعادة تصميمه .
- ٦ - الحصول على أكبر قدر من الضوء والتهوية الطبيعية .
- ٧ - تسهيل عملية الإشراف والرقابة على سير العمل داخل المصنع .

ومن الناحية الأخرى فإن المبنى متعدد الطوابق يحقق أيضاً مزايا منها الآتي:

- ١ - يستلزم مساحة أقل من الأرض مما يوفر من التكاليف وخاصة عند ارتفاع أسعار الأرض .
- ٢ - يسمح بالتوسع الرأس بسهولة .
- ٣ - يمكن من استغلال الجاذبية الأرضية لتحريك المواد بأقل جهد وتكلفة .
- ٤ - إمكان الاستفادة من الأدوار العليا وخاصة لبعدها عن الأرض والاضطراب .

ويلاحظ أن معظم الشركات الصناعية - وخاصة تلك التي تقع خارج المدن - تفضل بناء مصانعها على شكل طابق واحد مع ميلها نحو التوسع الأفقي بدلا من التوسع الرأس .

#### التخطيط لآلات الإنتاج

- تستخدم الآلات أساساً في الإنتاج للعديد من الأسباب من أهمها الآتي :
- ١ - تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة : يمكن تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة من تكلفة العمل والتكاليف الإحاطية بعدة طرق يأتي في مقدمتها : تشغيل الآلات بسرعات مختلفة نسبياً ، ودمج العمليات المرتبطة بعضها ببعض ، وتجميع أحجام ضخمة من العمل .
  - ٢ - زيادة الإنتاج الكلي : يمكن تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاج المستقر عن طريق استخدام الآلات المناسبة .
  - ٣ - زيادة الخدمات المقدمة للعملاء : لا شك أن المعدلات المرتفعة للإنتاج وتماثل المنتجات ، وانخفاض تكلفة الإنتاج - وهي المزايا التي تحصل عليها نتيجة استخدام الآلات - كلها من الأمور التي تمكن الشركة الصناعية من زيادة الخدمة التي تقدمها لعملائها .



٤ - توفير المرونة : تتمتع الكثير من الآلات بمرونة تمكنها من انتاج عدة أجزاء أو منتجات مختلفة . وبهذه الطريقة يمكن تحقيق أقصى استخدام ممكن لوقت الآلة مع استغلال الاموال المستمرة بكاملها .

٥ - تحقيق أكبر دقة واتقان : تتميز الآلات بارتفاع درجة دقة عملها مما يسمح بالحصول على الانتاج كبير المدى .

٦ - المحافظة على التنافس : تصبح الآلة متقادمة عندما يكون تشغيلها غير اقتصادي بسبب ظهور آلات وعمليات أحدث وأفضل . وبالتالي فن الطبيعي التخلص من الآلات المتقادمة والحصول على الآلات الحديثة التي تمكن المنشأة من المحافظة على مركزها التنافسي في الإنتاج .

٧ - رفع مستويات العامل : يرتب على استخدام الكثير من الآلات التخلص من الأعمال الشاقة والمضنية التي كان على العمال القيام بها في مجال الإنتاج اليدوي . ولهذا السبب فإن استخدامها يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال . هذا بالإضافة إلى التقليل من الإجهاد ومن الأعمال غير المنتجة . ولا شك أن العامل يشعر بالرضا عن وظيفته وشركته عندما يعمل مع أفضل الآلات المتاحة .

٨ - ضمان أمان أكبر : يمكن تخفيض الأعمال ذات الطبيعة الخطرة ، وفي الكثير من الحالات يمكن التخلص منها نهائياً ، وذلك عن طريق استعمال الآلات .

وتفبع الكثير من الشركات برنامجاً محدداً للآلات ينادى بالقيام دورياً بإعادة النظر في تجهيزها الآلي لغرض تقييمه فنياً . وفي هذه الحالة ينبغي على الإدارة أن تكون على معرفة بكل الآلات الحديثة المتاحة في السوق . ونظراً لأن الآلات تستهلك وتتقادم بصفة مستمرة ، فن المنطق أن تحدث أيضاً عملية الاستبدال والاحلال بصفة مستمرة أيضاً وإلا ما تمكنت الشركة من تحقيق أقصى المزايا من

وراء استخدام الآلات . هذا بالإضافة إلى أن مثل هذا البرنامج يساعد على التأكد من أن مخصصات الاهلاك والأموال المخصصة للآلات تستخدم في الأغراض المقصودة لها . وبدون برنامج يرشد الإدارة في هذه الناحية ، فهناك احتمال في أن هذه الاموال قد تنفق في مجالات أخرى .

ومادة يشترك عدة أشخاص في اتخاذ القرارات المتعلقة ببرنامج الآلات. ففي الشركة الصناعية الكبيرة لا يتم اتخاذ قرار لشراء الآلات إلا بعد استشارة ممثلين لعدد من إدارات وأقسام الشركة. فمثلاً نجد أن قسم التصنيع يهتم بالطاقة والملاءمة والمرونة أي بالنواحي الفنية والهندسية ، بينما يهتم قسم أساليب العمل بصفة رئيسية بالتغيرات في أساليب التصنيع التي ستحدثها الآلة الجديدة ، ويهتم قسم الهندسة الصناعية بموقع الآلة وقوتها المطلوبة والمعلومات الخاصة بتركيبها وإعدادها للعمل بينما يهتم قسم الفحص مبدئياً بمدى دقة الآلة وأثرها على عملية التفتيش . هذا بينما يهتم مثل قسم الأمن الصناعي بمدى توفر أجهزة الأمن وقدرتها على منع الحوادث والاضطراب ، أما الإدارة المالية فننمثلها يهتم بالمعلومات التي تبين أثر الآلة على التكاليف والعائد المتوقع وكيفية تمويل شرائها . ويتضح من الأمثلة السابقة أن اتخاذ القرارات في هذه الناحية يحتاج إلى تضافر جهود وخبرة العديد من الأفراد والوحدات الإدارية .

### **التخطيط الداخلي للمصنع**

إن أحد المظاهر الهامة للتخطيط في إدارة الإنتاج هو تحديد التصميم الداخلي للمصنع Plant layout أو الترتيب الداخلي للآلات ، وأماكن العمل ، وأماكن الخدمة داخل المصنع . ويتوقف مثل هذا التخطيط على إجراءات الإنتاج المنتجة ، ويؤدي التخطيط الجيد في هذا المجال إلى الآتي :

- ١ - تخفيض نفقات النقل والمناولة والمصروفات الادارية .
  - ٢ - زيادة معدل دوران المخزون .
  - ٣ - السماح للواد تحت التشغيل بالتدفق بيسر وسهولة أثناء عملية التصنيع .
- ويمكن ترتيب الآلات داخل المصنع بعدة طرق مختلفة . ولكن أكثر هذه الطرق انتشاراً هما الطريقتان الآتيتان :

( أ ) التصميم الداخلى حسب العملية Process Layout .

( ب ) التصميم الداخلى حسب المنتج Product Layout .

وطبقا للطريقة الأولى فإن الآلات والمعدات المتشابهة أى التى تؤدي نفس العمل تجمع فى منطقة واحدة حسب العملية الانتاجية التى ستم . أما حسب الطريقة الثانية فإن الآلات توضع طبقا لترتيب استخدامها لانتاج معين ، أى أنه إذا كان تصنيع منتج معين يستلزم مروره على عدة آلات على التوالى فإن هذه الآلات توضع بهذا الترتيب .

ويفضل القائم بالتخطيط اختيار طريقة ترتيب الآلات حسب العملية فى حالة الانتاج المتغير ، أى فى حالة تصنيع منتجات متنوعة بكميات صغيرة نسبيا وعلى فترات غير منتظمة مع اختلاف تتابع العمليات من أمر انتاج إلى آخر . وهذا الترتيب يوفر المرونة ، ويقلل من تكاليف الصيانة ، ويضمن الاستعمال الأمثل لوقت الآلات ، ولا يشعر العمال بالملل نظراً لتعدد السلع المنتجة . وبالرغم من هذه المزايا إلا أن هذه الطريقة لها عيوبها ومنها : زيادة تكاليف المناولة والنقل ، وزيادة المخزون تحت التشغيل ، وتعقيد نظم تخطيط ورقابة الانتاج ، والحاجة لعمال مهرة بسبب تنوع العمليات الانتاجية .

أما التصميم الداخلى حسب المنتج فيكون فعالا بالنسبة للانتاج المستمر ، أى

في حالة إنتاج حجم كبير ومستقر من منتجات متشابهة . ومن مزايا هذا الترتيب سهولة تدفق المواد والأجزاء تحت التشغيل ، تقليل كل من كمية المخزون ونقل ومناولة المواد ، تقليل وقت الإنتاج للوحدة ، تقليل المساحة اللازمة للمخزون ، تبسيط تنظيم وتخطيط ورقابة الإنتاج ، وانخفاض الحاجة للعامل المهرة . ولكن من الساحة الأخرى نجد لهذه الطريقة عيوبها والتي منها : انخفاض المرونة ، وصعوبة تحقيق توازن الانتاجية على خط الإنتاج ، وتعطل أى آلة يعطل كل الآلات التالية لها على خط الإنتاج ، وشعور العمال بالملل بسبب التكرار المستمر لنفس العمل . هذا بالإضافة إلى أن أى تغييرات لها أهميتها في تصميم المنتج تستلزم بالضرورة إعادة التصميم الداخلى للمصنع .

وفي الواقع فإننا نجد أن معظم التصميمات الداخلية للمصانع تكون مزيجاً من الطريقتين السابقتين ، أى يكون التصميم حسب العملية في بعض المناطق المعينة وحسب المنتج في مناطق أخرى . فكثيراً ما يتم تصنيع أجزاء متنوعة بواسطة آلات مرتبة حسب العملية ، ثم تنقل هذه الأجزاء إلى منطقة حيث يكون الإنتاج مستمراً ، مثل خط التجميع ، والذي ترتب آلاته حسب المنتج . ومن الممكن أيضاً أن نجد تدفقاً لمنتجات متشابهة يمر على تصميم داخلى قائم على أساس العملية . أى بمباراة أخرى ، أن الآلات المرتبة حسب العملية تستخدم فقط لإنتاج منتج واحد ، ومن الناحية الأخرى ليس من الغريب أن نجد بعض الحالات حيث يتم تصنيع منتجات مختلفة على نفس خط الإنتاج .

وينبغي على التصميم الداخلى للمصنع أن يساعد على تدفق المواد خلال المصنع بيسر وسهولة وانتظام . فالمراد من لحظة وصولها إلى بوابة المصنع إلى حين خروجها بعد ذلك للشحن كمنتجات نهائية ينبغي أن تتحرك خلال المصنع بأعلى



كفائه ممكنة . وتحقيق المناولة الجيدة للمواد السكّير من الفوائد والتي منها : تخفيض تكلفة العمل غير المباشر ، وتقليل الحوادث ، وتخفيض العادم من المواد والتالف من الانتاج ، وتحسين عملية تدفق المواد خلال المصنع . ويرتّب على تحسين عملية مناولة المواد خلق العديد من الفرص لتحقيق الوفورات في الوقت والجهد والمال . وللكشف عن المناطق المحتملة للتحسينات يمكن الاستعانة بالأسئلة المفيدة الآتية :

- ١ - هل تحدث أى عملية من عمليات التفريغ باليد ؟
  - ٢ - هل تأتي المواد إلى المصنع بشكل يسهل معه مناولتها ويسمح له بالانتاج باستخدامها مباشرة ؟
  - ٣ - هل يتم تفريغ المواد ثم ترسل على الفور إلى المكان المحدد لها في المصنع حيث يتم استعمالها ؟
  - ٤ - هل نحتاج عملية المناولة إلى عمال مهرة ؟
  - ٥ - هل يضطر عامل الانتاج إلى انتظار المواد ؟
  - ٦ - هل تتعرض المنتجات للتلف نتيجة لنقلها من مكان لآخر داخل المصنع ؟
  - ٧ - هل يبدو مخزون الأجزاء تحت التشغيل مرتصفا نتيجة لعدم انتظار التدفق المستمر للعمل خلال المصنع ؟
  - ٨ - هل الطرق والممرات داخل المصنع منسقة ونظيفة بحيث تسمح للمواد بالتحرك السريع ؟
  - ٩ - هل يتم بيع وشحن المنتجات الجاهزة في وحدات سهلة المناولة ؟
  - ١٠ - هل تتم مناولة المواد بطريقة مرضية ؟
- ويرتبط نقل المواد ومناولتها ارتباطا وثيقا بالتخطيط الداخلي للمصنع .



وكما كان هذا التخطيط قائماً على أسس عليّة كلما ساعد ذلك على تقليل عمليات المناولة والنقل الداخلي. ومن ناحية أخرى فإن كفاءة التصميم الداخلي للمصنع يمكن قياسها بمدى تكاليف المناولة والنقل الداخلي للمواد. وكلما انخفضت هذه التكلفة بالنسبة للوحدة، كلما كان التصميم الداخلي للمصنع أكثر كفاءة.

### التخطيط للمواد

يقر الكثير من المديرين أن التخطيط الجيد للمواد يعتبر واحداً من أهم مجالات نشاط الإنتاج. ويتحكم في عملية تخطيط المواد عدد من الاعتبارات منها كمية المواد الواجب توافرها في المخازن، والكمية الواجب شراؤها، وميعاد الشراء. أي أن أساس مثل هذا التخطيط هو السياسات والإجراءات، والتي سنقوم الآن بمناقشتها.

### سياسات المواد:

تحاول السياسات الإدارية للمواد الإجابة على أسئلة مثل الآتي:

ماهي الكمية الواجب شراؤها في كل مرة؟

ماهو عدد الموردين الذي ينبغي التعامل معهم؟

هل ينبغي اتباع سياسة الشراء المتبادل؟

وبالنسبة للكمية، فمن الممكن اتباع سياسة الشراء حسب السوق، والتي تعزى الشراء طبقاً لظروف الماضية والمتوقعة للسوق. وهنا نجد أن الجهود تبذل لغرض الاستفادة من تقلبات السوق. ولكن الحاجة إلى الحصول على المواد ترتبط أساساً بطلب المنشأة، ومن ثم فإن الاهتمام يتركز على التوقيت الصليم للشراء. وعكس ذلك، يمكن اتباع سياسة الشراء المضارب والتي في ظلها يتم شراء كميات

من المواد تفوق احتياجات المنشأة ولكن بأسعار مناسبة يتوقع ارتفاعها في المستقبل ، ما يحقق وفورات للمنشأة . ولكن مثل هذه السياسات تنطوي على درجة مرتفعة من الخطر لأنه لو حدث أن انخفضت الأسعار بدلا من ارتفاعها فإن المنشأة قد تتحمل خسائر ضخمة .

وهناك سياسات أخرى تتبع على نطاق واسع وهي التي تنص على الشراء بالكميات وفي المواعيد المحددة بواسطة جداول العمليات . وتعمل مثل هذه السياسة على تخفيض الخسائر المحتملة في المخزون والناجمة عن التغيرات في التصميم، والتحديثات في المواد ، والتقاعد ، ولاشك أن مثل هذه العوامل تتفاوت أهميتها باختلاف أنواع السلع . وقد بذلت الكثير من الجهود لتسمية معادلات رياضية تهدف إلى الاحتفاظ بالمخزون من كل عنصر في حده الأدنى مع قدرته على مقابلة الاحتياجات العادية ، وينتج عن ذلك رفع معدل دوران المخزون وما يصحبه من مزايا عديدة .

ومن الأسئلة الصعبة التي ينبغي مواجهتها عند وضع سياسات المواد السؤال المتعلق بتحديد عدد مصادر الشراء : هل تعتمد الشركة على مورد واحد أم تتعامل مع عدة موردين ؟ وليست هناك إجابة واحدة لهذا السؤال يمكن تطبيقها في جميع الحالات . فالشراء من عدة مصادر له مزاياه والتي منها : ( ١ ) تشجيع المنافسة ، ( ٢ ) ضمان التدفق المستمر للمواد حيث ينخفض إلى أدنى حد أثر الاضطرابات والحرائق والفيضانات ، ( ٣ ) وضع برنامج الحصول على المواد على أساس واسع . ومن الناحية الأخرى فهناك مزايا تتحقق من الاقتصار في التعامل مع مورد واحد منها : ( ١ ) إمكانية الحصول على أسعار وخدمات وتسهيلات خاصة ، ( ٢ ) تبسيط إجراءات الشراء ، ( ٣ ) تحقيق علاقات تجارية أفضل . وعادة يكون هذا المورد الوحيد هو أفضل المصادر المتاحة وأكثرها قدرة على تلبية الاحتياجات وخاصة في أوقات الشدة .



وبعد ذلك تأتي خطوة إصدار أمر الشراء . ويتم إعداد عدة نسخ من هذا الأمر وتوزع كالآتي : نسخة إلى المورد ، ونسخة يحتفظ بها قسم الشراء ، ونسخة ترسل إلى قسم الحسابات ، ورابعة إلى قسم الاستلام ، والخامسة إلى قسم التكاليف .

وتأتي بعد ذلك منطقياً خطوة المتابعة والفحص فينبغي متابعة أمر الشراء مع المورد لضمان التوريد في الميعاد . وعند وصول المواد يجب فحصها للتأكد من مطابقتها لأمر الشراء ، ويتم ذلك عادة بواسطة قسم الاستلام ، أو قسم الفحص ، أو القسم الذي يستخدم هذه المواد المشتراة .

### تنظيم الجهود الانتاجية

لقد سبق لنا تناول الاعتبارات الأساسية للتنظيم في الباب الثاني ، ومن ثم لن نضيف هنا إلا القول بأن إدارة الانتاج تعتبر من أم الإدارات في الشركات التي تقوم بالعمليات الصناعية . هذا بالإضافة إلى أنها تمثل أكبر الوحدات التنظيمية وذلك من وجهة نظر عدد الأشخاص الذين يعملون في الانتاج . وتوقف درجة تعقيد الهيكل التنظيمي لنشاط الانتاج على حجم المنشأة وأيضاً على العملية الصناعية المستخدمة . ويقدم الشكل رقم ( ١١ - ١ ) صورة شاملة عامة لهيكل تنظيم الانتاج . حيث يبين أن الوحدات الرئيسية داخل الهيكل هي : تخطيط ورقابة الانتاج ، ورقابة الجودة ، وخدمات الانتاج ، والتصنيع ، والفحص ، والهندسة . والشراء . كما نعرف فإنه لا يوجد هيكل تنظيمي نموذجي يمكن تطبيقه في كل الشركات . ولهذا فإن الهيكل التنظيمي للإنتاج في بعض الشركات قد ينطوي على وحدات أكثر مما هو ظاهر في الشكل . كما أن بعض الشركات الأخرى قد تستبعد البعض من الوحدات السابقة من هيكل تنظيم إنتاجها .

(一) 二) 三) 四) 五) 六) 七) 八) 九) 十)





## الرقابة في ادارة الانتاج

تعتبر الرقابة الإدارية من الأمور الحيوية في إدارة الانتاج . بل في الحقيقة . فإن مهامهم الرقابة التي نعرفها قد طبقت أول ما طبقت على الناحية الإنتاجية . وإلى وقتنا الحاضر ، فإن قياس الأداء في الكثير من الشركات يقتصر تطبيقه على مجال الانتاج . وهناك بعض الاعتبارات المتعلقة بالرقابة على الآلات والمواد والتي يفنى ذكرها في هذا الوقت .

وتساعد الصيانة الكافية وكذلك التفتيش السليم مساعدة كبيرة في الرقابة على آلات الانتاج . وتتكون عملية صيانة الآلات من الفحص الدوري لاكتشاف ما بها من عيوب ، واقتراح التغييرات الواجب إجراؤها أو التحسينات اللازمة لإدخالها ، وتشحيم الاجزاء المتحركة ، والكشف على أى سوء استخدام عند تشغيلها . ويمكن تقسيم أعمال الصيانة إلى نوعين : ( ١ ) النوع العلاجي و ( ٢ ) النوع الوقائي . والاتجاه الحديث هو نحو الصيانة الوقائية ، لأنه من الأفضل بلا شك العمل على تجنب توقف الآلة عن العمل . هذا لان الصيانة العلاجية تعنى القيام بالاصلاحات عندما تتوقف الآلة عن العمل نتيجة لحدوث كسرها أو تآكل بعض أجزائها . وفي بعض المصانع تتم عملية الصيانة وفقاً لجدول تعد بصيانة فائقة مع الاحتفاظ بسجلات كاملة عن عمليات الصيانة التي تمت لكل آلة .

ويعتبر التفتيش على العمل الذي تم بواسطة آلة معينة من الاساليب الشائعة للرقابة على الآلات . فتل هذا التفتيش يعد من أكثر الوسائل فاعلية للحكم على مدى مطابقة أداء الآلة للخطط السابق وضعها . وعند حدوث أى انحراف فيمكن بسرعة القيام بالاجراءات التصحيحية .

أما الرقابة على المواد فتتم لغرض الاحتفاظ بمخزون متوازن ، أى بالكمية المناسبة من كل عنصر . ويتم وضع حد أقصى وحد أدنى لكمية المخزون من كل مادة . وعند الاستخدام فإن المخزون يأخذ في الانخفاض إلى أن يصل إلى مستوى يعرفه بنقطة الطلب ، ، والذي عنده يصدر أمر الشراء بحيث يكون مستوى المخزون قد قارب الحد الأدنى عند استلام المواد المطلوبة . وهذه الوسيلة يمكن إعادة المخزون إلى مستوى الحد الأقصى .

## الفصل الثاني عشر

### إدارة التسويق<sup>(١)</sup>

التسويق هو نشاط الأعمال الذي يتضمن إنسياب السلع والخدمات من مراكز الانتاج إلى مواطن الاستهلاك . وهو بهذه الصفة ، يعمل جميع الجهود التي ترمى إلى خلق المنافع المكانية والزمنية والتبادلية للسلع . فالتسويق يزيد من قيمة ومنفعة السلع والخدمات وذلك بإيجادها في الأماكن حيث يوجد الطلب عليها ، وفي الوقت الذي تطلب فيه ، مع نقل ملكيتها إلى هؤلاء الذين يطلبونها . ولزيادة الفائدة التي تعود على المجتمع يجب أن تتم هذه الأعمال بالشكل المرغوب فيه وبأقل تكلفة ممكنة .

ويتعاون الانتاج والتسويق فيما بينهما لاشباع رغبات المستهلكين . ويلاحظ أن بعض التعريفات الخاصة بالتسويق توحي بأن مهمته تأتي دائما بعد الانتاج . وهذا الاعتقاد خاطئ . إلى حد بعيد ، فنطاق التسويق أوسع من ذلك بكثير . ويمكن القول عموما بأن النشاط التسويقي يسبق الانتاج ، ويستمر اثناءه ، ثم يلعب أهم وأكبر أدواره بعد الانتهاء من الانتاج ، ثم يستمر بعد ذلك ليدخل في دراسة المستهلكين . ومن المسلم به أنه لا فائدة من الانتاج الكبير وما له من مزايا إقتصادية عظيمة إن لم توجد أسواق يباع لها وتستهلك فعلا هذه المنتجات . ومن ثم فهناك إرتباط وتداخل بين الانتاج الكبير والبيع على نطاق واسع ، ولا يمكن لأيهما أن يوجد دون الآخر .

ما سبق بتضع أن إدارة التسويق لها أهميتها البالغة . وهي التي تزودنا بالإجابة على المشكلة الكبيرة المتعلقة بتحقيق التوزيع الاقتصادي والمنظم للسلع والخدمات . كما أن تحريك الطلب والوصول إلى المستهلكين المحتملين الذين يحتاجون إلى المنتجات والخدمات يمثلان تحدياً للكثير من المنشآت . وللمقابلة هذا لابد من العمل باستمرار على تقديم الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة ، والمنتجات الجديدة . ويتأثر عنصر الخطر في عمليات معظم المنشآت إلى حد كبير بواسطة مدير التسويق . ففي المنشأة الحديثة ، ينبغي تخطيط جداول الإنتاج وإعدادها وتنفيذها في ضوء التنبؤ بالمبيعات والذي يقوم مدير التسويق بوضعه . يضاف إلى ذلك أن مدير التسويق هو الذي يحدد من الذي يتحمل الخطر - هل هو المنتج أم تاجر الجملة أم تاجر التجزئة .. الخ .

#### مداخل دراسة التسويق

يمكن دراسة الأنشطة التسويقية من عدة مداخل مختلفة منها الآتي :

- ١ - المدخل التاريخي .
- ٢ - مدخل المنشآت .
- ٣ - مدخل السلمة .
- ٤ - مدخل التكلفة .
- ٥ - المدخل الوظيفي .

وفي المدخل الأول يكون الاهتمام مركزاً على الاتجاهات والتطورات التسويقية والأسباب التي أدت إلى حدوث التغيرات . وعند استخدام مدخل المنشآت ، فإن الأنشطة التسويقية ينظر إليها من وجهة نظر المنشآت التي تقوم بأداء وظائف ومجهودات التسويق أي تاجر الجملة وتاجر التجزئة .. الخ . أما المدخل الثالث ،

أو مدخل السلعة ، فإن التسويق ينظر إليه من ناحية الأنشطة المرتبطة بالسلعة أو الخدمة . ويهتم مدخل التكلفة بالاعتبارات المتعلقة بالتكاليف التسويقية ومن ثم فإن المقارنات والقرارات تتخذ على هذا الأساس . أما المدخل الآخر ، وهو الوظيفي ، فينظر إلى التسويق من وجهة نظر الأنشطة الجوهرية والمميزة والتي ينفى القيام بها لتحقيق أهداف التسويق .

وعادة يجد مدير التسويق أن هذه المداخل كلها تفيد وتساعد على أداء عمله وبصفة خاصة المدخل الآخر . فالمدخل الوظيفي يحدد الأنشطة المختلفة التي يجب عليه إدارتها ، والأهمية النسبية لكل نقاط في المشكلة المعينة التي يواجهها . كما أن هذا المدخل يمكنه تحديد الأشخاص المسؤولين عن الأنشطة التسويقية المعينة .

ويلاحظ عدم وجود تصنيف موحد ومتفق عليه بخصوص الوظائف التسويقية الأساسية . ولكن أكثر هذه التصنيفات شيوعاً هو ذلك الذي يحدد الوظائف التسويقية الآتية : الشراء ، والبيع ، والنقل ، والتخزين ، وتمويل التسويق ، والتنميط والتدريج ، وتحمل الأخطار ، والمعلومات السوقية .

### الوظائف ومدير التسويق

يساعد استخدام المدخل الوظيفي في إدارة التسويق على تحديد حدود التسويق وعلى التركيز على الأنشطة المتعددة والمركبة والتي ينطوي عليها إنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك . ومن وجهة النظر الإدارية ، فإن الوظائف تساعد على تحديد وتحليل المشكلة الأساسية المراد حلها .

وعمل مدير التسويق هو التأكد من أن كل الوظائف التسويقية الضرورية تنجز بطريقة مرضية وبأقل ما يمكن من التكلفة والوقت والجهد . ويمكن للمدير



تحقيق ذلك بواسطة نفس الوسائل التي يستخدمها أى مدير آخر ، أى عن طريق تطبيق الوظائف الأساسية للإدارة : التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة . فمثلا إذا كانت الوظيفة التسويقية هى البيع ، فإن الإدارة السليمة لهذا النشاط يمكن تحقيقها عن طريق التطبيق الفعال للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فى مجال نشاط البيع .

وبصفة عامة ، يجب تخطيط كل الجهود التسويقية ، أى يجب تحديد الهدف ، ورسم السياسات ، ووضع الإجراءات . كما يجب تحديد المسئول عن كل نشاط تسويقي وكذلك السلطة المنوطة له . أما الأفراد الذين يعملون فى التسويق فينبغى توجيههم كما هو الحال بالنسبة لغيرهم من الأفراد . وفى التسويق نجد أن وظيفة التوجيه على جانب كبير من الأهمية نظراً لأن معظم العمل التسويقي يتم على أساس العلاقات الشخصية ، وبالتالي فإن القيادة القوية ، والاتصال الواضح ، والمعنويات المرتفعة ، والميول الإيجابية ، تعتبر من الضروريات لتحقيق أعلى النتائج . وأخيراً فإن رقابة الجهود التسويقية تعتبر من المسائل الحيوية والضرورية . وبالنظر إلى أن النشاط التسويقي يتميز بالانفتاح والتعقيد ، فمن المهم جداً أن يقوم مدير التسويق بوضع الوسائل الكافية للتأكد من أن ما تم - أو ما يتم من أعمال مطابق لما أريد إتمامه .

وتتعدد إدارة التسويق نتيجة للعديد من المواقف والظروف الخاصة بميدان التسويق . فمثلا ، كثيراً ما لا تكون كل منتجات المنشأة متشابهة ، بل بالعكس قد توجد مجموعات مختلفة من المنتجات لكل منها مشكلاتها المنفصلة . كما أن الخصائص التسويقية قد تختلف من منطقة لأخرى . وبالإضافة إلى ذلك فإن ظروف المنافسة قد تختلف من سلعة لأخرى ومن منطقة لأخرى . ويجب أيضاً

نذكر أن التسويق من الميادين التي تتميز بدرجة عالية من الديناميكية . فهناك بصفة مستمرة احتمال حدوث تغيرات في الطلب والعرض والسر والبيع البديلة . كما أن مديري التسويق يحاولون بصفة مستمرة تحسين عملياتهم ، وهذا بالضرورة يؤدي إلى حدوث التغيرات .

ونكرر القول بأن إدارة التسويق ميدان متسع وينبغي ألا تفكر فيها من وجهة نظر ضيقة ومحدودة ، كأن تنظر إليها كمجرد أنشطة لترويج المبيعات ، أو أنها تتعلق فقط بأفراد المبيعات . فإدارة التسويق تنطوي على تحديد السياسات التسويقية ، وتحليل وظيفة البيع ، واستخدام أبحاث السوق ، وتنمية الإجراءات الفعالة للمبيعات ، وتكوين الهيكل التنظيمي للمبيعات ، وتدريب رجال البيع وتحفيزهم ، واستخدام الجهود الترويجية الكافية والمناسبة ، والاستغلال الفعال للإعلان .

### التخطيط في إدارة التسويق

يبدأ التخطيط للتسويق بتحديد الأهداف التسويقية والتي تختلف من منشأة إلى أخرى حسب ظروف كل حالة . وعلى ضوء هذه الأهداف يتم وضع السياسات والإجراءات التي ينبغي تبنيها لغرض تحقيق الأهداف . وعملية التخطيط هنا تنطوي على الأنشطة التسويقية المتعددة ومن ثم فهي عملية واسعة النطاق . ولهذا السبب سنقتصر في مناقشتنا على الأنشطة التخطيطية الثلاثة الآتية :

(١) تخطيط المنتج Product Planning

(٢) تخطيط السوق Market Planning

(٣) اختيار منافذ التسويق ( التوزيع ) Marketing Channels

## تخطيط المنتج :

يعتقد الكثير من مديري التسويق أن تخطيط المنتج يعتبر من أوائل المسائل الواجب أخذها في الحسبان عند تخطيط التسويق. وحسب هذا الرأي فإن المنتج يجب أن يكون صحيحاً وسليماً من الناحية السوقية كما هو سليم وصحيح من الناحية الإنتاجية ، لأنه ينبغي أن يكون قادراً على مقابلة طلب المستهلك . والأنشطة المتعلقة بالمنتج مثل التصميم ، الأداء ، والمظهر ، والتكلفة يجب أن تكون متفعية مع الطلب الحالي للشرين في السوق المقصود أو أن تكون متفعية مع الطلب المحتمل الذي يتوقع خلقه وتنميته . ولا شك أن المنتجات المخططة تخطيطاً سليماً تساعد المنشأة على احتلال مركز تنافسي قوى .

والعمل في هذا المجال يمكن أن يتخذ الكثير من الأشكال المختلفة . فالجهود قد توجه نحو إعطاء المنتج مظهراً أحسن أو جملة أكثر متانة ، أو أكثر راحة ، أو من الأسهل تشغيله ، أو إعطائه طمناً أفضل . ومن المتصاد بالنسبة للمنشآت الناجحة أن تدخل تحسينات على منتجاتها القائمة ، كأن تكتشف لها استعمالات جديدة ، أو تعدل من طريقة تعبئتها ، أو تغير أسم العلامة التجارية . وأحياناً قد تجد المنشأة أن من الأفضل إستبعاد بعض الأنواع المبينة ، أى التوقف عن إنتاجها وتسويقها . وتتوقف عملية الاستبعاد هذه على اعتبارات مثل مقدار وانجاء المبيعات من هذه المنتجات المبينة ، تصرفات المنافسين ، مقدرة هذه المنتجات على مقابلة متطلبات العملاء ، ومدى الحاجة إلى تقديم خط كامل من المنتجات .

وتأتى إقتراحات تحسين المنتج من أعضاء المنشأة وخصوصاً من هؤلاء الذين يعملون في إدارتى المبيعات والاعلان ، ومن موزعى المنتج ، ومن مستخدميه ، ومن القائمين بتصميمه . أما القرار النهائي بخصوص هذه التحسينات فيقع على كامل

مدبرى المنشأة والذين يعطون أهمية خاصة لتوصيات مدير التسويق .

### **تخطيط السوق :**

وأحد المجالات الهامة الأخرى للتخطيط فى التسويق هو تخطيط السوق . فالمنطقة التى يتم خدمتها، والأشخاص الموجودين بها، وقوتهم الشرائية، ورغبتهم . احتياجاتهم . كلها من الاعتبارات الأساسية فى العمل التسويقي الناجح . ومن ضمن الاعتبارات الهامة التى ينبغى تحديدها فى هذا المجال نجد الآتى : الخصائص الفردية للمنطقة ، والبيانات والحقائق الأساسية للسوق ، والخبرة التسويقية السابقة للمنشأة فى هذه المنطقة المعنية وكذلك احتمالات النجاح ، ويعتبر التقييم الدقيق لمواقف السوق واحتمالاته من الأمور الضرورية لتحديد المناطق الرئيسية للسوق . والحقائق المجمعة يجب تحليلها بكل عناية مع تفسيرها تفسيراً موضوعياً وفى ضوء الظروف الخاصة بالمنشأة ، ويجب على مدير التسويق أن يكون ملماً أولاً بأول بتصرفات وأفعال المنافسين مع معرفة المناطق التى يحتلون فيها مراكز القوة . كما ينبغى الحصول على المعلومات الدقيقة الخاصة بمن الذى يشتري المنتج ، وبأى كميات ، وأين ، ولأى الأغراض .

وقد تتبع المنشأة أسلوب البيع فى مناطق مختارة . وحسب هذا الأسلوب فإن التسويق يتركز فى مناطق معينة مختارة أو مع عملاء مختارين . ويؤدى مثل هذا الإجراء عادة إلى تخفيض الجهود الضائعة والمكلفة والتى تحدث عند محاولة البيع فى السوق بأكمله . وينبغى ملاحظة أن البيع المختار يمكن تطبيقه أيضاً على المنتجات وأحجام الطلبات .

### **مناقل التسويق ( التوزيع ) :**

يعتبر اختيار طريق أو طرق التسويق الواجب استخدامها من الأمور الهامة



في تخطيط التسويق . ومنفذ التسويق أو مسلك التوزيع هو الطريق الذي يحدث خلاله إتياب السلع والخدمات أو ملكيتها من البائع إلى المشتري . ويتوقف اختيار الطريق المستخدم للوصول إلى المشتري النهائي على عدد من العوامل الهامة والتي من بينها الآتي :

١ - طبيعة المنتج ( السلعة ) .

٢ - موقع المشترين .

٣ - طادات المشترين ورغباتهم .

٤ - حجم السوق .

٥ - حجم الطلبات .

٦ - حجم المنشأة .

٧ - المقدرة المالية للبائع .

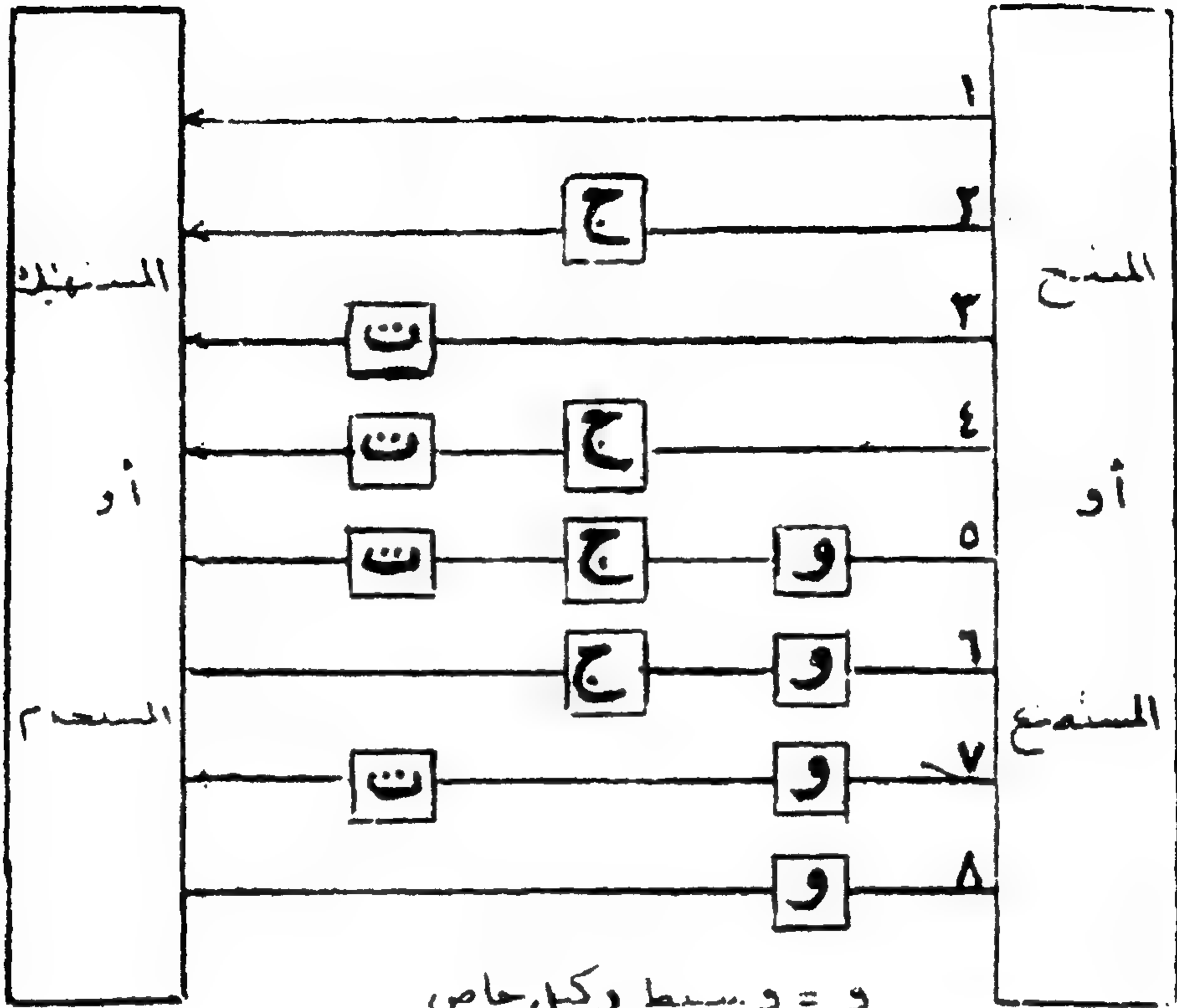
٨ - خبرة وقدره رجال البيع .

ونلاحظ أن العوامل السابقة تتعلق بكل من السوق والمنتج والمنشأة . وينبغي قبل اتخاذ القرار الخاص باختيار منفذ أو منافذ التسويق دراسة هذه العوامل وغيرها دراسة تحليلية وديقة . ويوضح الشكل رقم ( ١٢ - ١ ) ثمانية من المنافذ التسويقية الرئيسية .

وتؤثر طبيعة السلعة على اختيار مسلك التسويق ، كما يظهر من حقيقة أن الساعات لا تباع في محال البقالة ، وأن المواد الأولية عادة ما تباع مباشرة إلى الشركات الصناعية . وفي بعض الحالات يستعمل البائع أكثر من مسلك توزيع واحد ، ففي منطقة جغرافية معينة يستخدم مسلك معين بينما في منطقة أخرى قد يستخدم طريق مختلف .



الشكل رقم ( ١٢ - ١ )  
منافذ التسويق الرئيسية



و = وسيط وكل خاص  
ج = ماجر جملة  
ت = ماجر حرة

ويساعد موقع المشتري أيضاً في التأثير على اختيار طريق التسويق . وعندما يكون المشتري المتوقعين مركزين في مواقع قليلة نسبياً ، فإن الاتجاه يكون لاختيار المنافذ القصيرة التي تنطوي على عدد قليل من الوسطاء . وعلى كل حال ينبغي أن نضيف أن استخدام الطريق القصير يعني تحمل المنشأة البائعة لأخطار وأعباء مالية تسويقية تفوق تلك التي تتحملها عند استخدام الطريق الطويل . ويحدث هذا

نظراً لتحديد الوسطاء في الطريق الطويل . ومن ثم يتحملون الكثير من أخطار التسويق والأعباء المالية .

والنخطيط التسويقي المرتبط باختيار مسالك التوزيع لا يقتصر على النخطيط للمنتجات الجديدة ، بل يشمل أيضاً تقييم المسالك المستخدمة بالفعل لتسويق المنتجات القديمة . فالتسويق نشاط ديناميكي ، والظروف التسويقية دائمة التغير مما قد يستدعي استبعاد بعض المسالك المستخدمة أو إضافة بعض المنافذ التي لم تستعمل من قبل . ولا شك أن التجارب الماضية والأبحاث التسويقية يمكن استخدامها لتقديم المعلومات التي تساعد على اتخاذ مثل هذه القرارات .

### التنظيم في التسويق

إن جزءاً هاماً من عمل مدير التسويق هو المحافظة على هيكل تنظيمي فعال للبيعات ، والمبادئ الأساسية للتنظيم والتي سبق لنا دراستها في فصول التنظيم في الباب الثاني يمكن تطبيقها بالكامل عند العمل مع هيكل تنظيم المبيعات . ولكن نظراً لطبيعة التسويق ، نجد من المناسب ذكر بعض التطبيقات الإضافية . فالوظائف داخل الهيكل التنظيمي للبيعات ينبغي تحديدها بوضوح . وعادة تكون إدارة المبيعات مسؤولة عن البيع بمناه الضيق ، ولكن هذه المسؤولية قد تمتد لتشمل الأنشطة التسويقية بكاملها .

ويختلف الهيكل التنظيمي للبيعات من منشأة لأخرى نظراً لعدم وجود هيكل نموذجي يمكن تطبيقه على جميع المنشآت . ويتوقف شكل الهيكل التنظيمي المستخدم على اعتبارات عديدة منها الآتي :

١ - حجم المنشأة .

٢ - طبيعة المنتجات والخدمات المراد تسويقها .

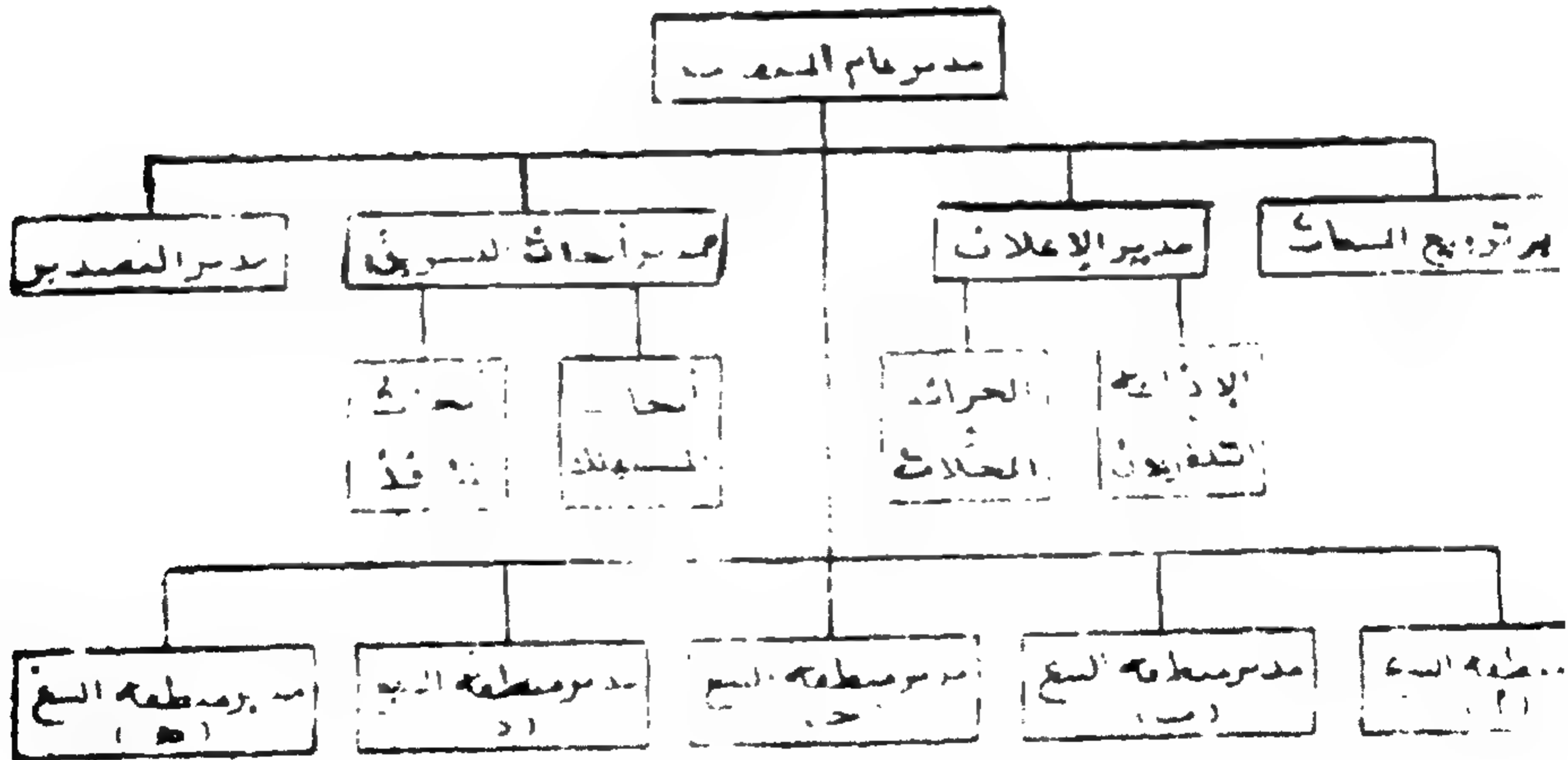
٣ - سوق المنتجات والخدمات .

• الطرق أو المنافذ المستخدمة عند إنسياب السلع من المنتج إلى المستهلك النهائي .

ويقدم الشكل رقم ( ١٢ - ٢ ) خريطة تنظيمية لوحدة المبيعات في إحدى الشركات الصناعية . ويطلق عادة على الرئيس التنفيذي للمبيعات لقب مدير عام المبيعات . أما رؤساء الوحدات الصغيرة للمبيعات فيطلق عليهم عادة لقب مديري مناطق بيع ، ويتبين من الخريطة أن تنظيم المبيعات هنا يتم على أساس المناطق الجغرافية . وبالرغم من أن هذا الأساس يعتبر أكثر الأسس استخداماً ، إلا أنه من الممكن أيضاً استخدام التقسيم حسب المنتجات أو حسب العملاء . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن الخريطة التنظيمية تظهر وحدات تنظيمية لمقابلة ترويج المبيعات ، والإعلان ، وأبحاث التسويق ، والتصدير .

الشكل رقم ( ١٢ - ٢ )

خريطة تنظيمية لوحدة المبيعات في شركة صناعية



ويمثل العمل المتعلق باختيار وتدريب والمحافظة على القدرة للعامة بإدارة المبيعات نشاطاً رئيسياً . وأحياناً قد يقوم مدير التسويق باستخدام التسهيلات الموجودة في

المنشأة ، ولذا في بعض الحالات الأخرى قد يقوم مدير المبيعات باختيار رجاله  
وأميينهم وتدريبهم . وهل كل حال ، فان البرنامج المتبع يجب أن يكون قادراً  
على مقابلة الاحتياجات الممينة للمنشأة .

### الرقابة و التسويق

نعتبر الرقابة الفعالة على كل الجهود التسويقية من المستلزمات الأساسية لوجود  
إدارة سليمة للتسويق . ولقد سبق أن رأينا أن للتسويق طبيعة خاصة : فهو  
يتكون من العديد من الأنشطة ، كما أن رجال البيع ينتشرون في مناطق واسعة  
ومتباعدة ، ويتعاملون مع مشترين تتأثر تصرفاتهم بالظروف الاقتصادية المتغيرة .  
ومن ثم فان هذه الطبيعة الخاصة تبين بوضوح مدى أهمية الرقابة التسويقية ويمكن  
في هذا المجال استخدام أنواع مختلفة من الأساليب الرقابية والتي سبق لنا دراسة  
بعضها في الفصل العاشر وأهمها المراقبة التقديرية للمبيعات .

وفي معظم المنشآت يتطلب الأمر تقييم الجهود التسويقية أولاً بأول ، مع  
استخدام البيانات المتحصل عليها في تعديل وتصحيح العمليات كلها استلزم الأمر  
ذلك ، وينبغي على مدير التسويق أن يعرف أين تباع الشركة معظم إنتاجها وفي  
أي المناطق تحقق أقل المبيعات ، ولماذا . ومن ضمن المعايير الرقابية التي تساعد  
المدير في القيام بمثل هذا نجد الآتي :

- ١ - حجم المبيعات لكل بائع .
- ٢ - حجم المبيعات لكل منطقة .
- ٣ - تكاليف المبيعات بالنسبة للمنطقة .
- ٤ - معدل دوران المخزون .
- ٥ - تكلفة أداء الوظائف البيعية المعنية .

## ٦ - قياس مدى فاعلية الإعلان .

والاعتقاد الشائع هو أن التسويق على جانب كبير من عدم الكفاءة . ويقدم أنصار هذا الاعتقاد العديد من الأدلة لتأييد موقفهم والتي منها : أنه بالنسبة للكثير من السلع فإن تكلفة تسويقها تفوق تكلفة تصنيعها ، وأن هناك ازدياداً في المخزون لا مبرر له . وأن العديد من العلامات المختلفة تتنافس فيما بينها رغم عدم وجود أى علاقات جوهرية بينها ، وأن الوسائل الحديثة للوفاء بالعملاء والتي استخدمت بفاعلية في التصنيع والزراعة والتعدين لم تستخدم بعد في ميدان التسويق . وتبين مثل هذه الأمثلة السابقة مدى الحاجة إلى الاهتمام بتحسين التسويق والذي يمكن أن يحقق جزئياً كنتيجة للرقابة الأفضل على العمليات التسويقية . وفي الوقت نفسه ، فإن كفاءة التسويق ينبغي تقييمها على ضوء الخدمات التسويقية المقدمة . فلا شك أن قبول الطلبات الصغيرة الحجم ، والتوسع في إنشاء منافذ التوزيع بالجزءة ، وقبول البيع بالاجل ، والزيارات المتكررة التي يقوم بها رجال البيع - كلها تمثل جهوداً لمقاومة رغبات المستهلكين . ولكن مثل هذه الخدمات التسويقية المتعددة قد تؤدي في الكثير من الحالات إلى ارتفاع تكلفة التسويق مع احتمال تخفيضها لكفاءة الشاملة للجهود التسويقية .

## التسويق :

يعتبر السعر أمراً حيوياً لكل المعاملات التسويقية ويخدم كوسيلة رقابية على الجهود التسويقية . ويمكن النظر إلى السعر كنظم آلي يتمكن البائع والمشتري بواسطته الوصول إلى فهم مرضي ومشترك بخصوصاً أسباب المنتجات والخدمات . والتسليم له أهميته الخاصة ليس فقط لمدير التسويق بل لكل مدير . القيمة في المنشأة . ولغرض بقاء المنشأة واستمرارها في العمل فإن السعر ينبغي أن يكون مرتفعاً إلى الحد الذي يمكنه تغطية كل تكاليف الانتاج والتسويق ، وفي



الوقت نفسه ينبغي أن يكون منخفضا إلى الحد الذي يمكنه من اجتذاب المشتريين المحتملين . وبالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يكون هناك هامش أو حافة تخدم كهامش لاستمرار المنشأة ولإحلال الآلات والمعدات عندما تنتهي حياتها الاقتصادية .

وتظهر مشكلات التسمير أيضا عند استخدام مناقذ التوزيع المختلفة . فالأسعار التي تتقاضاها المنشأة من تجار الجملة ، أو تجار التجزئة ، أو المستهلكين ينبغي تحديدها وتبريرها بما يتمشى مع الأنظمة التسويقية . أى أن الاختلافات في السعر - بسبب البيع لفئات أو طبقات مختلفة من المشتريين - يجب تحديدها بوضوح وتطبيقها بكل دقة .

وتمثل المنافسة أحد الاعتبارات الهامة التي ينبغي أخذها في الحسبان عند التسمير ولذا فن الضرورى الحصول على هيكل أسعار المنافسين . وفي بعض الحالات قد نجد المنشأة أن مستوى السعر الذي تحدده قوى المنافسة لا يكتفى لتغطية التكاليف الكلية للنتج المعين . وفي مثل هذه الحالات لابد من إجراء التعديلات اللازمة في السلعة نفسها ، أو في سوقها ، أو في كليهما . وعلى أى حال فن المعتاد أن نجد البائع يستمر في التعامل مع بعض المنتجات التي تحقق هامشا أقل من الهامش المتوسط وذلك لغرض تقديم خط المنتجات بكامله والمحافظة على رضا المشتريين . وفي الحياة الواقعية نجد أن تحديد هوامش مختلفة بالنسبة للمنتجات المتنوعة هو القاعدة وليس الاستثناء .

## الفصل الثالث عشر

### الادارة المالية<sup>(١)</sup>

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الحيوية التي لا يمكن الاستغناء عنها في أى مشروع . فلا يمكن لأى منشأة أن تقوم بنشاطها من إنتاج أو تسويق أو غيرها من وظائف المشروع دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الانفاق المتنوعة . فالأموال ضرورية لدفع المربعات والأجور ، وشراء المواد الخام والمهمات ، وتجهيز المصنع بالآلات والمعدات اللازمة ، والحصول على الأراضي والمباني المطلوبة ، والبيع بالأجل للعملاء .. الخ . ومن ثم فليس من الغريب أن نجد بعض الكتاب يشبه الإدارة المالية بالقلب الذى ينظم حركة الأموال ، ويشبه المال بالدم اللازم للحياة .

وتتطوى الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال فى المنشأة من تخطيطها ، والحصول عليها ، واستخدامها الإستخدام الأمثل . وهذا النشاط المالى يبدأ فى المنشأة من وقت التفكير فى إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها . كما أنه نشاط له نفس الأهمية سواء كانت المنشأة فى حالة توسع أو انكماش أو ثبات نسبى . ففى جميع هذه الحالات توجد بصفة دائمة احتياجات مالية ينبغى إشباعها بطريقة مناسبة .

ويعتبر التمويل السليم ضروريا لنجاح أية منشأة . فالكمية المناسبة من

---

(1) Financial Management

الأموال يجب إنفاقها على المخزون السليم، كما يجب توفير الحجم الكافي من رأس المال الثابت- أى الأراضى والمباني والآلات والمعدات ، والائتمان التجارى لا بد من منحه للعملاء بحكمة ، هذا مع ضرورة إجراء الترتيبات اللازمة للحصول على القروض المصرفية الكافية ، والمنشآت غير القادرة على سداد التزاماتها فى مواعيد استحقاقها تجد نفسها مجبرة على التصفية والخروج من الميدان . ومثل هذه التصفية الإجبارية تعنى تعرض أصحاب المنشأة إلى خسائر قد تكون فادحة . ولا تقتصر هذه الخسائر على الملاك بل تمتد إلى كل شخص له مصلحة مادية فى المنشأة وخاصة الدائنين والعاملين بها . وعلى هذا فإن سيولة المنشأة (مقدرتها على مقابلة التزاماتها بسهولة) وسلامه مركزها المالى يعتبران من الأمور الضرورية لاستمرارها فى العمل وبقائها فى الميدان .

### المشكلات المالية

إن المشكلات التى تواجه المدير المالى والتى ينبغى عليه حلها تنبع أساساً من مصدرين هما :

- (١) احتياجات تمويل المنشأة خلال فترات التوسع والانتكاش .
  - (٢) التهربات والقرارات التى تتخذ فى القطاعات الرئيسية للهيكل التنظيمى .
- ومهما كان المصدر، فيجب الوصول إلى الحل الصحيح إذا أريد للمنشأة النجاح . وفى الحالة الأولى ، يجب من البداية توفير رأس المال الذى يكفى لتنفيذ العمليات على النطاق الذى تحدده الإدارة العليا الشروع . وعندما تتوسع المنشأة ، فقد تظهر الحاجة إلى أموال إضافية والتى يمكن الحصول عليها إما من الملاك عن طريق زيادة رأس المال المدفوع ، أو عن طريق الاقتراض . وأن إختيار المصدر المأمين ومداه . وكذلك الخطة العامة تعتبر كلها من القرارات التى تستلزم معرفة مالية

واللأما بمصادر التمويل المتاحة . وكذلك الحال عند الانكشاف في العمليات والذي ينطوي على مشكلات مالية لها أهميتها ، ويعتقد بعض الخبراء أن التخفيض في الأنشطة ينطوي على صعوبات إدارية ومالية لا تقل في الأهمية عن تلك الصعوبات المتعلقة بالتوسع .

والمصدر الرئيس الثاني للشركات المسالمة ، ألا وهو القرارات التي تتخذ والتصرفات التي تتم في القطاعات الرئيسية للنشأة ، فيمكن توضيحه باستخدام مثال لقرار إتخاذته إدارة الإنتاج لتصنيع بلونات كبيرة لغرض تخفيض التكاليف . وكنيجة لهذا القرار ، قد يتجمع حجم ضخ من المخزون مما يتطلب أموالاً إضافية لتمويل النشاط الإنتاجي . وبالمثل ، فإن إدارة المبيعات قد تحاول تحقيق أكبر حجم من المبيعات وذلك عن طريق التوسع في منح الائتمان أي البيع بالآجل . ولكن مثل هذه السياسة البيعية الجديدة تستلزم بالضرورة أموالاً إضافية لمواجهة الزيادة في الحسابات المدينة للعملاء . كما أن إدارة المشتريات قد تتوقع إرتفاع الأسعار ، ومن ثم تقرر شراء كميات ضخمة من المواد الخام . ولكن مثل هذا العمل يتطلب توافر الأموال اللازمة لتمويل هذا المخزون الإضافي .

ويتضح من الأمثلة السابقة أن القرارات التي تتخذ في كل ناحية من نواحي المنشأة لها تأثير على موقفيها المالي . ونتيجة لهذه الحقيقة فإن مثل هذه القرارات لا يجب اتخاذها بدون مساعدة المدير المالي ، وعندما تواجه المنشأة صعوبات في الحصول على ما تحتاجه من أموال ضرورية ، فعلى الإدارة العليا أن تعطي أهمية بالغة لنصائح المدير المالي .

### التخطيط المالي

تعتبر الميزانيات التقديرية المالية الأداة الأساسية للتخطيط المالي بنوعيه القصير

الآمد والطويل الأجل . ونظراً لسابق مناقشتنا للميزانيات التقديرية في الفصاين الرابع (التخطيط) والعاشر (الرقابة) ، فإننا سنقتصر هنا على مناقشة مظهرين من مظاهر العمل التخطيطي في الإدارة المالية وهما : ( ١ ) اختيار مصادر التمويل ، و ( ٢ ) تحديد رأس المال الثابت ورأس المال العامل . ولكن قبل مناقشة النقطة الأولى ، نجد من الضروري ان نتعرف أولاً على مصادر التمويل التي يمكن الاختيار من بينها .

### مصادر التمويل :

يمكن تقسيم المصادر المتاحة للشركة المساهمة لتمويل احتياجاتها المالية المختلفة إلى قسمين رئيسيين هما :

#### ١ - المصادر قصيرة الأجل أو المؤقتة :

( أ ) الإئتمان المصرفي : وهو يمثل أهم مصادر التمويل قصير الأجل . كما أن البنوك التجارية تعتبر من أقدم المنشآت المالية التي تقوم بمد المشروعات المختلفة بما تحتاجه من قروض قصيرة الآمد لتمويل عملياتها الجارية . والقروض التي تقدمها البنوك قد تكون بضمان أو بدون ضمان .

( ب ) الإئتمان التجاري : وهو الإئتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد إلى المشتري عندما يقوم الأخير بشراء البضائع لغرض تصنيعها أو إعادة بيعها . أي أن المنشأة المشترية يمكنها في هذه الحالة استخدام البضائع أو المواد الخام بدون أن تقوم فوراً بسداد قيمتها ، بل تقوم بالسداد بعد فترة زمنية قصيرة . ويتخذ هذا النوع من الائتمان عادة شكل الحسابات الدائنة (الموردين) أو أوراق الدفع .

#### ٢ - المصادر طويلة الأجل أو الدائمة :

( أ ) السندات : وتمثل السندات الأموال المقترضة التي تستخدم في التمويل



طويل الاجل ، لأنها في واقع الأمر عبارة عن قروض طويلة الأمد . وهذا القرض الطويل ينقسم إلى أجزاء صغيرة متساوية في القيمة يطلق على كل منها اسم « سند » . ويستحق حملة السندات قائمة محدودة ومأبئة تلزم الشركة بدفعها في مواعييدها المعينة بانتظام ، كما تلزم الشركة مصدرة السندات بسداد قيمتها في نهاية مدتها التي قد تصل إلى عشرين سنة . وتنقسم السندات إلى نوعين : الأول مضمون بأصول معينة ، والثاني غير مضمون بأى أصول معينة . وتعتبر السندات من المصادر المناسبة جدا لتمويل الاضافات أو التحسينات الهائلة . وبصفة عامة فإن تكلفة السندات من وجهة نظر الشركة المقترضة تكون أقل من تكلفة الاسهم . يضاف إلى ذلك أن إصدار السندات يمكن الشركة من الحصول على ما تحتاجه من الاموال اللازمة من الغهر دون إعطاء هؤلاء المائنين أى حق في التصويت أو الاشتراك في إدارة الشركة .

(ب) الاسهم : يتكون رأس مال الشركة المساهمة من عدد من الحصص المتساوية، ويطلق على كل حصة لفظ « سهم » . وحصة الاسهم هم ملاك الشركة نظراً لأن الاسهم تمثل الملكية في المشروع . ويمكن تقسيم الاسهم إلى طبقتين : الأولى لها حق الأولوية في الارباح الموزعة ، ولذلك تسمى بالاسهم الممتازة وأصحابها هم الملاك الممتازين . وهذه الاسهم غالباً ما تكون ممتازة أيضاً بالنسبة لأصول الشركة أى لها حق الحصول على قيمتها في حالة التصفية قبل أن يحصل حملة النوع الآخر من الاسهم على أية توزيعات . والاسهم الممتازة قد تكون بحصة الارباح أو غير بحصة للارباح كما أنها قد تكون قابلة للاستدعاء أو قد تكون أيضاً قابلة للتحويل . أما الطبقة الثانية من الاسهم فيكون لها الحق فيما تبقى من أرباح وأيضاً فيما تبقى من قيمة الاصول ، وهذه هي الاسهم العادية . ويكون لحملة هذه الاسهم الحق في التصويت على انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعلى غير ذلك من الامور الهامة ، أى أنهم

كذلك لهم الحق في المشاركة في إدارة الشركة

( ج ) الأرباح المحجوزة: وتعتبر الأرباح المحجوزة من أهم المصادر الداخلية أو الذاتية للتمويل فالشركات المختلفة تقوم بتمويل جزء لا يستهان به من احتياجاتها المالية بواسطة الأرباح المحجوزة . فالأرباح التي تحققها الشركة يمكن الاحتفاظ بها لغرض استثمارها أو توزيعها على المساهمين أصحاب الشركة ، كما يمكن أيضا الاحتفاظ بجزء منها داخل الشركة وتوزيع الباقي على المساهمين .

( د ) بيع أصول ثابتة غير مطلوبة : فالأراضي الزائدة عن الحاجة والمباني والآلات التي أصبحت الشركة في غير حاجة لها يمكن بيعها واستخدام الحصيلة في مقابلة الاحتياجات المالية الجارية. وهذه الطريقة الداخلية أو الذاتية تعمل ببساطة على تحويل الأصول الثابتة إلى أصول متداولة مع بقاء مجرى الأصول على حاله تقريبا إلا إذا تحملت الشركة خسارة كبيرة عند بيع هذه الأصول الثابتة .

### الختيار مصادر التمويل

ينطوي التخطيط في الإدارة المالية على عملية اختيار مصادر التمويل ، أي الاختيار من بين قائمة المصادر السابق ذكرها . وهناك الكثير من الاعتبارات التي تؤثر على هذا القرار ، وفي بعض الأحيان قد يتم الاختيار على أساس شخصي بحسب من جانب المقرض ، بينما في حالات أخرى قد يكون المصدر المستخدم هو المصدر الوحيد المتاح ومعنى هذا أنه لا توجد قاعدة محددة يُلغى انماؤها . وعادة يعطى اهتماما خاصا للتكاليف النفسية للتمويل . فالمقرض يرغب في الحصول على القرض الذي يعتبر اقتصاديا من وجهة نظره ، ولكن القرض الأقل تكلفة قد ينطوي على قيود وشروط غير مرغوبة أو على أخطار مرتفعة . وأحيانا قد يتركز الاهتمام على ما يحدث في الأسواق المالية وعلى الرغبات الخاصة لوكالات الإفراض

والمستثمرين في الأوراق المالية ، ففى خلال فترات معينة من النشاط التجارى قد يكون من الصعب جداً بيع إصدارات جديدة من الأسهم العادية ، بينما فى حالات أخرى قد ينطوى استخدام القروض المصرفية قصيرة الأجل على مشكلات خاصة . وهناك البعض الذى ينادى باستخدام السندات فى حالة توقع ثبات الأرباح المستقبلية عند مستوى يفوق قائمة السندات وأرباحها الثابتة . ومن الناحية الأخرى هناك البعض الآخر الذى يتمسك بوجود إختيار الأسهم العادية عند توقع التقلبات فى الأرباح المستقبلية .

ومن المهم جداً أن تكون مصادر التمويل المستخدمة ملائمة لطبيعة الأصول التى ستقوم هذه الأموال بتمويلها . أى بعبارة أخرى ، أن مصادر التمويل التى يتم اختيارها يجب أن تكون مناسبة لأنواع الأصول المستخدمة ومنمشفة مع طبيعتها . وحسب هذا الاعتبار يجب تمويل الأصول الدائمة أو الاحتياجات الدائمة من طريق المصادر الدائمة أو طويلة الأجل . هذا مع الاقتصار على المصادر المؤقتة لتمويل الاحتياجات المالية قصيرة الأجل .

### رأس المال الثابت ورأس المال العامل

تعتبر مسألة تحديد مقدار رأس المال الثابت ورأس المال العامل من المسائل التى تصدر دائماً قائمة التخطيط المالى المنشأة . وترجع هذه الأهمية إلى أن هذا التحديد يعتبر هدفاً مالياً كما أنه يرمم الحدود التى تتمثل داخلها المنشأة . ورأس المال الثابت Fixed Capital هو رأس المال الذى يميل لأن يبقى — إلى حد كبير — مستقراً أو ثابتاً أثناء سير الأعمال فى المنشأة ، بمعنى أنه لا يتغير من ناحية الشكل كما أنه عادة من النوع غير القابل للتداول . وفى الأحوال العادية تكون الأصول الثابتة ذات طبيعة دائمة ولا يتم تحويلها إلى نقدية . وإذا كان من الضرورى

- لظروف ما - تحويل الأصول الثابتة بسرعة إلى نقدية ، فلا بد وأن تقابل  
المنشأة نضجيات مالية . ومن أمثلة رأس المال الثابت : الأراضي ، والمباني ،  
والآلات ، والمعدات ، والآلات .

أما رأس المال العامل Working Capital فهو رأس المال الذي يتحول  
عادة إلى نقدية وذلك أثناء قيام المنشأة بانتظام بأداء أنشطتها المختلفة . ويتغير  
رأس المال العامل من شكل لآخر خلال دورة منتظمة . ويتكون رأس المال  
العامل من عناصر مثل : النقدية ، المواد الأولية ، المواد تحت التشغيل ، المنتجات  
الجاهزة ، وأوراق القبض ، والحسابات المدينة.

ومقدار رأس المال الثابت الذي ينبغي على المنشأة المعينة الاحتفاظ به هو  
الذي يتحكم في مستوى إنتاجها أو مستوى مبيعاتها . وبالعكس ، فإن مقدار رأس  
المال العامل يجب أن يكون كافياً لتغطية كل مصروفات المنشأة من وقت شراء  
المواد الأولية إلى الوقت الذي يقسم فيه مشترى البضائع التامة الصنع بسداد  
قيمتها . وتختلف نسبة رأس المال العامل إلى رأس المال الكلي باختلاف نوع  
المنشأة . وقد تكون هذه النسبة منخفضة نسبياً في حالة منشآت المرافق العامة ،  
بينما تكون عادة مرتفعة نسبياً في حالة تجار الجملة وتجار التجزئة . كما أن النسبة  
المثوبة لرأس المال الثابت تكون مرتفعة في الصناعات التي تعتمد إلى حد كبير على  
الآلات عنها في الصناعات التي تسودها العمليات اليدوية .

### العوامل المحددة لرأس المال العامل

أن العوامل التي تؤثر على الدورة المنتظمة لأنشطة المنشأة تحدد المقدار اللازم  
من رأس المال العامل . فمثلاً نجد أن إجمال مبيعات المنشأة ، ومستوى أسعار  
المواد الخام المشتراة ، ومدى أنشطة النقل ، ومشكلات تحصيل الحسابات المدينة



تؤثر تأثيراً كبيراً على متطلبات رأس المال العامل . ويجب أن تذكر أن هذه العوامل تتغير بشدة من وقت لآخر تبعاً للحالة التجارية العامة وعمليات المنشأة .

وبالتحديد يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على رأس المال العامل تحت ثلاثه عناوين رئيسية تشمل تلك العوامل التي تعتمد أساساً على (١) التكلفة ، و (٢) الوقت ، و (٣) الحجم . ومن وجهة النظر العملية نجد أن هذه العوامل مرتبطة ومتداخلة ، بمعنى أن أى عامل لوحده أو كلهم يؤثرون على احتياجات المنشأة الممينة .

وتحت عوامل التكلفة نجد أن شروط الشراء لها أهميتها . فقد تنص تلك الشروط على سداد قيمة المواد الخام قبل أن يتم تصنيعها أو قبل بيعها للمشتريين . وفي هذه الحالة يكون رأس المال العامل أكبر منه في حالة السداد بعد تصنيع المواد وبيعها وقبض قيمتها . وكذلك تعتبر شروط البيع من عوامل التكلفة الهامة . فإذا كانت المنشأة تبيع بالاجل بدلاً من البيع النقدي فإن احتياجاتها من رأس المال العامل تكون أكبر . وعامل هام آخر من عوامل التكلفة هو نوع المواد المستخدمة . فإذا كانت هذه المواد من النوع الذى يستعمل على نطاق واسع بواسطة الكثير من المنشآت فمن الممكن - عند الضرورة - تحويلها إلى نقدية دون تحمل خسارة تذكر . أما لو كانت المواد من النوع الذى لا تستخدمه إلا المنشأة الممينة فلا يمكن بيعها ، ومن ثم تجدها مجبرة على الانتظار لحين الانتهاء من تصنيعها وبيع المنتجات النهائية . ومعنى هذا أن المنشأة تحتاج إلى رأس مال عامل أكبر مما تحتاجه في الحالة الأولى حيث يمكنها تصفية المواد بسرعة وسهولة .

ونعتبر عوامل الوقت مهمة بصفة خاصة عند تحديد متطلبات رأس المال



الحامل . فإذا كانت المواد الخام يمكن الحصول عليها بسرعة ، فإن المنشأة ستتبع عادة سياسة الشراء المتكرر بكميات صغيرة . وتستلزم مثل هذه السياسة حجما من رأس المال العامل أقل بكثير من سياسة الشراء غير المتكرر لكميات ضخمة . ومن ناحية أخرى إذا كانت الفترة الزمنية التي تنقضي بين شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها طويلة ، فإن احتياجات المنشأة من رأس المال العامل تكون أكبر مما لو كانت المدة بين الشراء والبيع قصيرة .

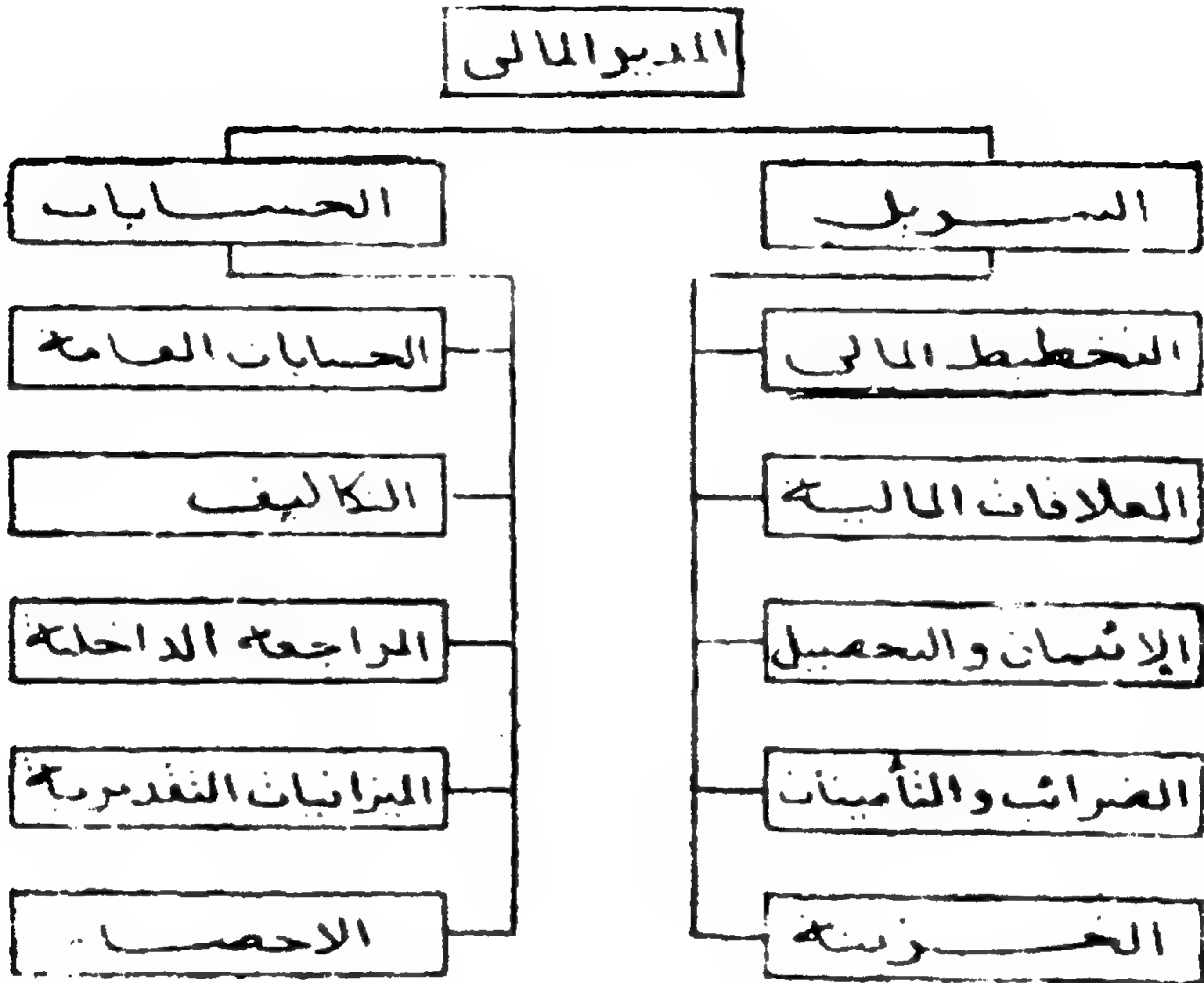
وتأثير الحجم على احتياجات رأس المال العامل يمكن توضيحه بواسطة التقلبات الموسمية في عرض بعض المواد الخام وفي مبيعات المنتجات المختلفة . فهناك منتجات معينة يقوم التجار بشراؤها خلال فترات زمنية قصيرة ، ولكن يبيعها يحدث خلال فترات زمنية طويلة . كما أن منتجات بعض السلع المعينة ، مثل الملابس الجاهزة ، والبضائع الخاصة بالأعياد ، عليهم تكوين حجم كاف من هذه المنتجات لكي تباع خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا . ومن ثم فلا بد من وجود رأس مال عامل يكفي لمراجعة هذه الظروف المعينة والناجمة أساسا من التقلبات في الحجم .

### تنظيم النشاط المالي

توجد في معظم المنشآت - وخاصة في المنشآت الكبيرة والمتوسطة - وحدات تنظيمية تخصص وقتها للشؤون المالية . وعادة يطلق على هذه الوحدة التنظيمية اسم القسم المالي أو الإدارة المالية والتي يرأسها المدير المالي . ويختلف الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة باختلاف طبيعة المنشأة وحجمها . ويقدم الشكل رقم (١٢ - ١) خريطة تنظيمية للإدارة المالية في إحدى الشركات الكبيرة نسبيا . ومن هذه الخريطة يتضح أن وظائف الإدارة المالية تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين وهما: المجموعة المالية ، والمجموعة المحاسبية .

النمط رقم ( ١٢ - ١ )

خريطة تنظيمية لإدارة مالية في شركة كبيرة



وتتميز المجموعة الأولى بميزانها للأموال والأصول وتتكون ( كما هو ظاهر في الخريطة ) من : التخطيط المالي ، العلاقات المالية ، الائتمان والتحصيل ، والضرائب والتأمينات ، والخزينة . أما المجموعة المحاسبية فتتميز بتسجيل وتفتيش ورقابة العمليات التي تتم للأصول ، وبالرغم من أن وظائفها لا تتركز من الوظائف المالية البحتة إلا أنها على جانب كبير من الأهمية للوظيفة المالية . ويستعمل على المدير المالي القيام بتخطيط وتنظيم ورقابة الشؤون المالية في المنشأة بدون توافر المعلومات المحاسبية التي يحتاج إليها ، والتي ينبغي أن تصل إليه بدقة وسرعة . وأهم

وظائف هذه المجموعة - والظاهرة في الخريطة - هي: الحسابات العامة، والتكاليف والمراجعة الداخلية، والميزانيات التقديرية، والإحصاء.

وهناك ملاحظتان ينبغي الإشارة إليهما بخصوص تنظيم الوظيفة المالية والملاحظة الأولى تتعلق بالأساس الذي يستخدم لتجميع الأنشطة المالية. وكما يتضح من الشكل رقم ( ١٣ - ١ ) فإن هذا التجميع يقوم على الأساس الوظيفي أي حسب الوظائف، وهو الأساس الذي يصلح في المجال المالي أكثر من غيره. أما الملاحظة الثانية، فهي أن طبيعة النشاط المالي تدفع الإدارة إلى إتباع الأسلوب المركزي في تنظيم الإدارة المالية. فنظراً لأن القرارات المالية تؤثر على سيرة وربحية المنشأة كلها كوحدة واحدة فمن الخطورة التوسع في تفويض السلطة لاتخاذ مثل هذه القرارات. وحتى بالنسبة للمنشآت التي تتبع أسلوب لامركزية أداء النشاط المالي، أي أن هناك وحدات مالية فرعية في المناطق المتباعدة، فإن هذه الوحدات الفرعية ليس لها سلطة اتخاذ قرارات مالية لها أهميتها.

### الرقابة المالية

لقد سبق لنا في الفصل العاشر التعرض إلى بعض أساليب الرقابة الإدارية، المتعلقة بالنشاط المالي، حيث شرحن الميزانيات التقديرية، وتحليل نقاط التعادل والمراجعة الداخلية. وبالرغم من أن هذه الأساليب السابقة تعتبر من أهم وسائل الرقابة المالية، إلا أننا لن نتعرض لها مرة أخرى منعا للتكرار. لهذا السبب سنقتصر في هذا المجال على مناقشة أسلوب واحد للرقابة المالية ألا وهو التحليل بواسطة النسب المالية.

### التحليل بالنسب المالية Financial Ratios Analysis

يحتل التحليل المالي في وقتنا الحاضر مكاناً هاماً ليس في ميدان الإدارة المالية

بل في محيط إدارة الأعمال كله . فالقوائم المالية تحوى عدداً ضخماً من الأرقام المجمعة والتي تمثل نشاط المنشأة . وينبغي دراسة وتحليل وتفسير هذه الأرقام للحكم على مركز المنشأة والاستفادة منها في رسم المخطط وتوجيه السياسات . ويستخدم التحليل المالي لتحقيق العديد من الأغراض والتي منها : الحكم على المركز المالي والالتزام بالنشأة ، الحكم على مدى صلاحية السياسات المالية والتشغيلية المتبعة ، تقييم إدارة المنشأة ، ورقابة السياسات المالية والمساعدة في تخطيطها . ويمكن القيام بالتحليل المالي عن طريق استخدام عدد كبير من الطرق والأساليب والتي يأتي في مقدمتها النسب المالية موضع دراستنا .

والنسب المالية هي عبارة عن علاقات بين عناصر مختارة من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر . ويقوم هذا التحليل على أساس أن فحص أى رقم من أرقام القوائم المالية ( الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر ) لا يدل في حد ذاته على شيء مهم ولا يقدم لنا معلومات مفيدة ولكن تظهر أهمية هذا الرقم إذا قورن بنفذه من الأرقام أو نسب إليها . وهل هذا الأساس تكون المنشأة في مركز مالي سليم إذا كان هناك تناسب بين مختلف أنواع الأصول والخسائر ، وأيضاً بين مختلف أنواع المصروفات والإيرادات ، وهذا التناسب يختلف تبعاً لمرور الوقت وأيضاً تبعاً لطبيعة المنشأة . وبالتالي يجب تتبع الاتجاهات ومراقبة التغيرات التي تحدث في المركز المالي للمشروع بمرور الوقت ، أى بعبارة أخرى مقارنة النسب بين سنة وأخرى . كذلك ينبغي مقارنة العلاقة بين الأصول والخسائر ، والإيرادات والمصروفات ، مثلاً في المنشآت المنافسة وبالمعايير الخاصة بالنشاط الذي تعمل فيه المنشأة موضع التحليل . ومثل هذه المقارنات تزهد من قيمة النسب المالية كأدوات رقابية لتحديد نقاط القوة والضعف في المنشأة .

ويستلزم الأمر عادة عدداً كبيراً من النسب المالية للحصول على صورة كاملة



الحالة المالية للمنشأة . أما ، لامتصار على استخدام نسبة واحدة أو نسبتين فيؤدي إلى تقديم صورة غير حقيقية لمركز المنشأة . وبالإضافة إلى ذلك ، فمن الضروري الأخذ في الحسبان الخصائص الخاصة بالمنشأة ، وموسمية نشاطها وطبيعة العمليات التي تتم في ميدانها المعين . ونظراً لأن موضوع التحليل المالي بواسطة النسب يعتبر من الموضوعات الواسعة النطاق والذي لا يمكن مناقشته في هذا المجال ، فإننا سنقتصر على شرح مختصر لعدد محدود من النسب المالية الهامة وهي :

#### ١ - نسبة التداول :

وهي عبارة عن نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة . وهي من أقدم النسب وأوسعها انتشاراً ، وتستخدم كاختبار أول وجوهري لقدرة المنشأة على مقابلة التزاماتها الجارية بسرعة ودون صعوبات . ويمكن الحصول على الأصول المتداولة من الميزانية العمومية بجمع النقدية وأوراق القبض والحسابات المدينة والمخزون . أما الخصوم المتداولة فتشمل أوراق الدفع والحسابات الدائنة .

#### ٢ - نسبة السيولة :

وهي عبارة عن نسبة الأصول سريعة التداول إلى الخصوم المتداولة . ولتحصول على هذه النسبة ينبغي تقسيم الأصول المتداولة إلى نوعين : (١) أصول سريعة التداول كالنقدية والذمم ( الحسابات المدينة وأوراق القبض ) ، و (٢) أصول متداولة بطيئة أي أقل سيولة ويمثلها المخزون . ونقيس هذه النسبة مدى استعداد المنشأة لسداد ديونها الجارية من النقدية وأصولها التي يمكن تحويلها إلى نقدية بسرعة

#### ٣ - معدل دوران الذمم :

وهو عبارة عن نسبة صافي المبيعات الآجلة إلى إجمالي الذمم . والفرض من هذا المعدل هو قياس سيولة الذمم ، أو مدة مدرة المنشأة على تحصيل ذممها من حسابات عملاء وأوراق قبض .



#### ٤ - معدل دوران المخزون :

وهو عبارة عن خارج قسمة صافي المبيعات على بضاعة آخر المدة (المخزون).  
ويفرض توحيد أساس تقويم كل من المبيعات والمخزون . وهذا المعدل يساعد على  
تحديد ما إذا كان المخزون مناسباً أو أقل أو أكثر من اللازم وذلك بالنسبة لحجم  
المبيعات . يضاف إلى ذلك أنه يعتبر من أهم المقاييس التي تستخدم للحكم على كفاءة  
إدارة التسويق .

#### ٥ - نسبة الاقتراض إلى حق الملكية :

وتعبر هذه النسبة التزامات المنشأة نحو دائئها وعلاقتها بالأموال التي يقدمها  
الملاك . ويقصد بالاقتراض المحصوم المتداولة وكل من القروض متوسطة وطويلة  
الأجل . أما حق الملكية فيقصد به أموال الملاك أي رأس المال المدفوع  
والاحتياطيات والأرباح المحجوزة .

#### ٦ - نسبة المحصوم المتداولة إلى حق الملكية :

وتبين هذه النسبة العلاقة بين مقدار الأموال الذي يقدمه أصحاب المنشأة  
ومقدار الأموال الذي يأتي عن طريق الالتزامات الجارية .

#### ٧ - نسبة الأصول الثابتة إلى حق الملكية :

وتظهر هذه النسبة إلى أي مدى تستثمر أموال الملاك في الأصول الثابتة ذات  
معدل الدوران المنخفض مثل الأراضي والمباني والآلات . ويساعد هذا المقياس  
الإدارة على تحديد نوع التمويل الذي ينبغي استخدامه في المستقبل .

#### ٨ - نسبة صافي الربح إلى المبيعات :

ويتم الحصول على هذه النسبة بقسمة الأرباح الصافية على صافي المبيعات  
(أي بعد خصم المردودات) . وتبين هذه النسبة مدى ربحية المبيعات أو قدرة  
الجهود المبذولة على تحقيق الأرباح .

## ٩ - نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول :

وتقيس هذه النسبة مدى ربحية المنشأة كلها ، وتحسب بقسمة صافي الربح على مجموع الأصول أى مجموع الأموال المستثمرة في المنشأة . فالمعلاقة هنا تكون بين الأرباح التي تحققها المنشأة وبين جميع الموارد المالية المستخدمة فيها بغض النظر عن كونها أموال مملوكة أو أموال مقترضة ، طويلة الأجل أو قصيرة الأجل .

## ١٠ - نسبة صافي الربح إلى حق الملكية :

وتدل هذه النسبة على معدل العائد التي تحققها المنشأة على رأس المال المملوك . وإذا كانت هذه النسبة منخفضة بالمقارنة بالمشآت التي تعمل في نفس الميدان دل هذا على عدم قدرة المنشأة على تحقيق أرباح مناسبة . وعادة ما يكون هذا مؤشراً لضرورة أحداث تغيرات أساسية في سياسات المنشأة أو في مديريها .

## الفصل الرابع عشر

### إدارة الأفراد<sup>(١)</sup>

يتوقف نجاح أى مشروع إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم ، وتتوقف هذه الفاعلية بدورها على مهارة العاملين ، ورضاهم ، وحماستهم وتعاونهم . وتتأثر مثل هذه العوامل السابقة بأعمال المديرين وتصرفاتهم ، ومن ثم فإن الأنشطة الإدارية التي تتصرف بالعلاقات الانسانية وبأهمية المنصر الانساني في العمليات اليومية للمنشأة تعتبر من المسائل التي لا يمكن تجاهلها أو التقليل من شأنها وأهميتها .

ويمكن الحكم على الأهمية الحقيقية لإدارة الأفراد إذا تماثلنا مع المشكلات من وجهة نظر الأفراد . فثلا لو أخذنا مشكلة زيادة المبيعات ، فهل هي إحدى مشكلات الحصول على الطلبات وتغيير الحصص وتنمية المنتجات الجديدة ، أم هل هي أساساً إحدى مشاكل تنمية رجال بيع أكفاء وقديرين وموالين للمنشأة ؟ وبالنسبة لمشكلة أخرى كشكلة تخفيض تكاليف الإنتاج فهل يكون حلها عن طريق وضع نظام دقيق لضبط التكاليف ، أم سيكون الحل عن طريق إقناع العاملين بأهمية مثل هذا التخفيض وضرورته . وفي واقع الأمر نجد أن كل الأنشطة تتم وتحقق بواسطة الأفراد ومن أجلهم . ولذلك فإن إدارة الأفراد تهتم بهذه الحقيقة الحيوية وتبرزها .

وتتم إدارة الافراد بالحصول والمحافظة على القوة العاملة المرصية والراضية. ولاشك أن العثور على الاشخاص الملائمين واختيارهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة يعتبر من الاعمال الهامة. ولكن الاكثر أهمية من ذلك هو تحفيز هؤلاء الاشخاص والاحتفاظ بهم في وظائفهم. ووقتنا الحاضر تجد أن ادارة الافراد الحديثة تهتم بتعظيم فاعلية القوة العاملة عن طريق تطبيق سياسات الافراد السليمة والمقبولة. وهي تتمثل اعترافاً كاملاً بتأثير العنصر الانساني في بلوغ الاهداف وتحقيق النجاح الشامل للمنشأة. يضاف الى ذلك أن العمل هنا من النوع المستمر أي لا يمكن تطبيقه مثلاً ساعة كل يوم أو يوماً كل أسبوع. فإدارة الافراد تستلزم بقظة ورعياً مستمراً بالعلاقات الانسانية وبأهميتها في كل العمليات اليومية.

### برنامج الافراد

ينطوي برنامج الافراد Personnel Program ، على معظم عمل ونشاط ادارة الافراد ، وعندما تكون لدى المنشأة مثل هذا البرنامج فهذا يعني العديد من الامور والتي منها : الاهتمام الجسدي من جانب المنشأة بكل النواحي المتعلقة بالافراد ، والتفكير المبكر بمشكلات الافراد التي يتوقع مواجهتها ، والتحديث المتقدم لافضل الوسائل لمقابلة هذه المشكلات ، والاعداد المستمر للافراد المدربين القادرين على تصريف شئون المنشأة . ويؤدي وجود مثل هذا البرنامج إلى توفير القيادة اللازمة والى تكوين فريق متعاون من العاملين .

وينبغي تصميم هذا البرنامج بالطريقة التي تجعله مثلاً للجهود المنسقة التي تبذل لغرض الاستخدام الفعال للموارد البشرية وأيضاً لغرض توفير الرضا المطلوب للقوة العاملة . ويجب أن يقوم البرنامج على أساس أهداف المنشأة المعينة ، وأن

بتشبع بالثبات النفسي ، ومحتويات هذا البرنامج ينبغي أن تكون معروفة ومفهومة لكل العاملين في المنظمة .

#### نطاق إدارة الأفراد :

تنطوي إدارة الأفراد عادة على مجموعة واسعة من الأنشطة ، والتي تختلف لحد ما من منظمة لأخرى . ويبين الشكل رقم ( ١ - ١٤ ) هذه الأنشطة المختلفة مرتبة تحت ثلاث عناوين رئيسية وهي :

(١) الحصول على العاملين الأكفاء .

(٢) الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء .

(٣) زيادة إنتاجية الفرد .

وهذا الشكل لا يحتاج إلى مزيد من الشرح ، ولا شك أن دراسة الخريطة تساعد مساعدة كبيرة في الحصول على نظرة شاملة للأنشطة التي تنطوي عليها عادة برنامج الأفراد .

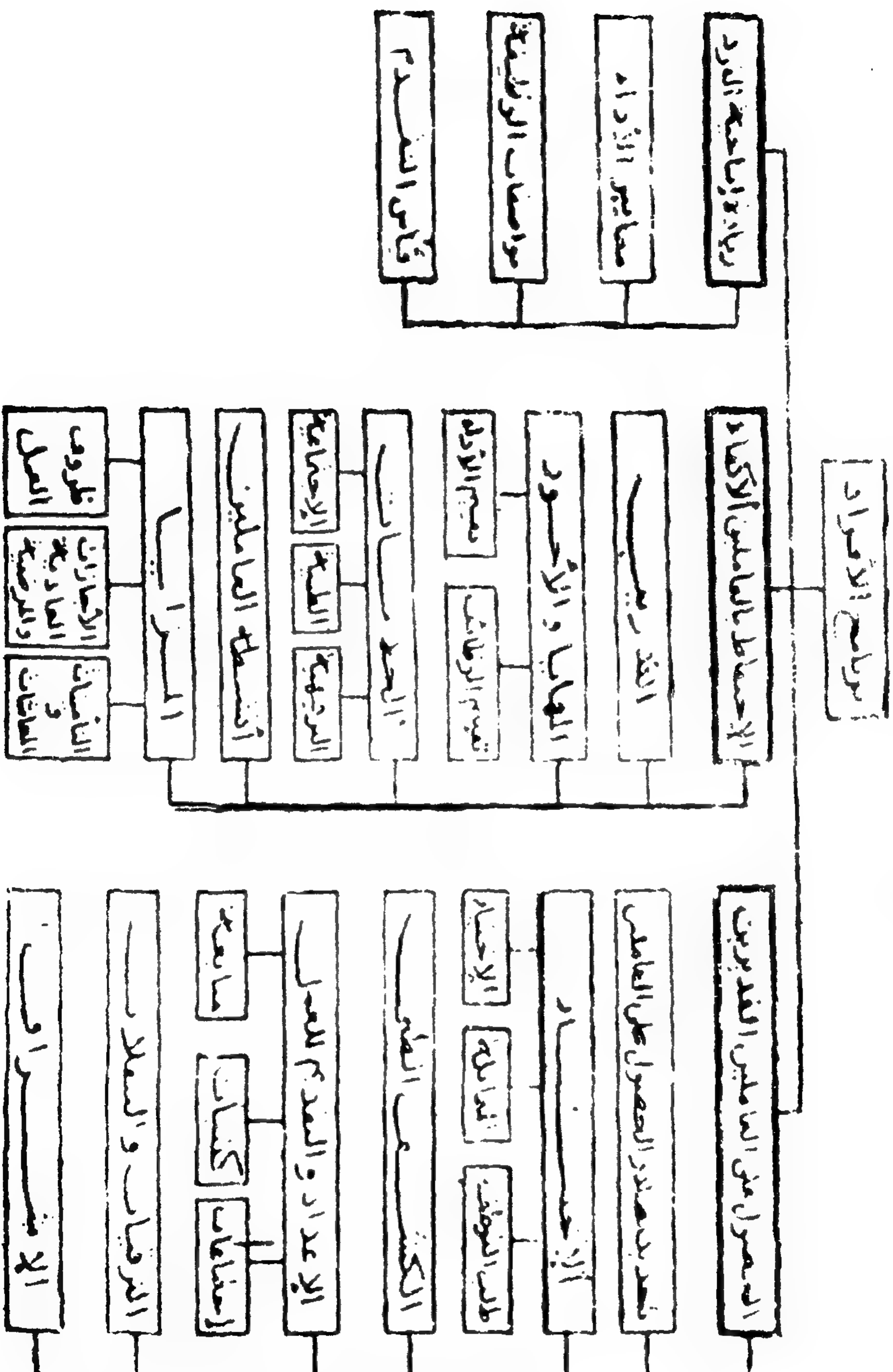
#### التخطيط في إدارة الأفراد

إن عمل إدارة الأفراد كأي عمل إداري آخر ينطوي على الوظائف الإدارية الأساسية والتي يأتي في قمتها التخطيط والتنظيم والرقابة . وهنا نجد من الضروري أن نشير إلى أن عمل إدارة الأفراد ينبغي أن يخطط بكل حناية كما هو الحال في أعمال الإنتاج والتسويق والتسويق . فتحدد الأهداف المنشودة والسياسات والإجراءات والبرامج الواجب إلباعها يعتبر من الأمور الحيوية في مجال إدارة الأفراد تماماً كحيرة مثل هذا التحديد في المجالات الرئيسية الأخرى .

ويبدأ التخطيط الفعال في إدارة الأفراد بالاعتبارات المتعلقة بالحصول على العناصر اللازمة من العاملين حتى تكون أعمال التنمية التي ستأتي فيما بعد قائمة على



رسم رقم ( ١١-١ ) الا شطه الرئيسيه لبرنامج الامداد



أساس سليم يمكن الاعتماد عليه . ومن جهة نظر الوظائف فإن عملية -  
حل العاملين ترتبط بمجالين هما :

(١) عدد الوظائف الشاغرة .

(٢) تحديد المواصفات المطلوبة من المرشحين لشغل هذه الوظائف .

ويتوقف المجال الأول بصفة أساسية على المخطط الشاملة للنشأة وعلى معدل دوران عمالتها . أما المجال الثاني فيمكن الإجابة عليه بواسطة المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوظائف والتي تفودنا إلى موضوع تحليل الوظائف Job Analysis .

### تحليل الوظائف :

تعتبر الوظائف من المسائل الحيوية لكل الأنشطة المتعلقة بالافراد . والمعلومات الضرورية في هذا المجال هي طبيعة الوظيفة ومكانتها ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والمتطلبات اللازمة لإنجازها بكفاءة . ووسيلة الحصول على هذه المعلومات هي تحليل الوظائف والذي يمكن تعريفه بأنه الدراسة الانتقادية لواجبات الوظائف وأعمالها .

ويمكن الحصول على بيانات تحليل الوظائف بأية طريقة من الطرق الثلاثة الشائعة وهي :

- ١ - طريقة قائمة الأسئلة التي ترسل لكل موظف لكي يكتب المعلومات المطلوبة . وهذه الطريقة تعتبر مرضية عند التعامل مع الموظفين الكتابيين .
- ٢ - طريقة المقابلة الشخصية مع الموظف الذي يشغل الوظيفة المعنية المراد تحليلها ، وهذه الطريقة تسمح بالحصول على معلومات كاملة وصحيحة عن الوظيفة المعنية مع إعطاء الأفراد من ضرورة كتابة ووصف ما يؤدونه من عمليات .

٣ - طريقة قائمة الاسئلة والمقابلة الشخصية . وهذه الطريقة تحقق مزايها  
الطريقتين السابقتين مع تلافيهما في الوقت نفسه عيوبهما .

### توصيف الوظائف :

توصيف الوظيفة هو الوصف الكتابي للوظيفة المعنية والذي يتضمن واجباتها  
ومسئولياتها والعمل الواجب إتقائه وذلك من واقع المعلومات والبيانات التي تم  
جمعها بواسطة تحليل الوظيفة . وهذا التوصيف يحدد الوظيفة ويجعل مكافئاتها  
معروفة للجميع ، وبالتالي فإنه يساعد مساعدة كبيرة عند الاختيار ، والنقل ،  
والترقية . وعادة يكون توصيف الوظائف مختصراً وموجزاً لغرض إلقاء الضوء  
على أهم المعلومات ولتسهيل المقارنة بين الوظائف المختلفة .

### مصادر الحصول على الأفراد :

لا شك أنه من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف وذلك قبل القيام  
بعملية الاختيار ، ويقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل  
نفسه . وبالتالي ينبغي العمل على تحديد كل المصادر المحتملة حتى يمكن اللجوء  
إليها عند الحاجة . ومن بين المصادر الهامة للحصول على الأفراد نجد الآن :

(١) اصدقاء الأفراد العاملين في المنشأة بالفعل وأقاربهم .

(٢) العاملين السابقين .

(٣) مكاتب العمل .

(٤) الإعلانات .

(٥) المدارس والمعاهد .

(٦) طلبات الاستخدام الاختيارية ( قائمة الانتظار ) .

واعتبر عملية البحث عن المرشحين من العمليات المستمرة نظراً لتقاعد العاملين أو تركهم الخدمة أو فصلهم أو غيابهم المؤقت .. الخ . هذا بالإضافة إلى أن توسع المذعأة يستلزم حصولها على المزيد من العاملين . وباختصار فهناك دائماً حاجة إلى العثور على العاملين المؤهلين الأكفاء .

### اختيار الأفراد :

تحتاج عملية الترفيق الفعال بين متطلبات الوظيفة ومن يملأها إلى جهد كبير، كما أنها تعتبر جزءاً هاماً من التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية الجيدة . ويختلف الأفراد من ناحية أنواع الأعمال التي يودون تأديتها ، وكذلك من ناحية أنواع الأعمال التي يمكنهم تأديتها . وبالتالي فهناك اعتبارات هامة ينبغي أخذها في الحسبان عند القيام بعملية التمييز . وتستلزم هذه الاعتبارات تحليل كل متقدم لشغل الوظيفة وتقييمه تقييماً دقيقاً .

والإجراء المعتاد في هذا الشأن هو الآتي :

١ - مقابلة قصيرة مع المرشح للوصول إلى تحديد سريع لاحتمال صلاحته أو عدم صلاحته .

٢ - طلب استخدام لتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالمرشح .

٣ - مقابلات واختبارات للحصول على مزيد من المعلومات .

٤ - كشف طبي .

٥ - التمييز أو الرفض .

٦ - تربيته بعملة وتقديمه لوظيفته وإعداد ملف خدمته .

ونلاحظ أن كل خطوة من الخطوات السابقة تساهم في الخطوة التي تليها .

فلما نجد ان المعلومات المدونه و طلب الاستخدام تساعد القائمين بمقابلة المرشح واختياره، كما أن نتيجة الكشف الطبي تساعد على تحديد ما إذا كان المرشح الجديد مناسب للوظيفة المينة أم لا .

#### **استشارة طلب التوظيف :**

يعتبر طلب التوظيف ( الاستخدام ) Applition Form من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالمرشح للوظيفة . ويستخدم هذا الطلب في جميع الحالات نظراً لأن أهمية ماتحويه من معلومات لا تقتصر على عملية الاختيار بل تمتد لتفصل كل العلاقات بين العامل وصاحب العمل . ويختلف تصميم استشارة طلب التوظيف من منشأة لأخرى حسب طبيعة عمل كل منشأة . وينبغي أن يراعى في التصميم الوضوح والتسلسل في التفكير وأن تكون الأسئلة مبسطة وسهلة .

وتنقسم المعلومات التي ينطوى عليها طلب التوظيف إلى مجموعات تتعلق بالأمور الآتية : تعريف كامل بطالب التوظيف ، حالته العائلية ، دراسته وتدريبه ، خبرته السابقة ، الأعمال التي يفضلها ، اهتماماته الثقافية والاجتماعية ، المصادر التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة البيانات المقدمة .

#### **المقابلات الشخصية :**

تعتبر المقابلات الشخصية واحدة من أقدم الوسائل وأكثرها نفعا لاختيار الكفاءات من بين طائفي التوظيف . وهي فريدة من نوعها نظراً لأنها تقدم فرصة لرؤية طالب التوظيف والتحدث معه ، ولتكلمة معلومات طلب التوظيف ، والملاحظة رد فعله للمواقف المينة ، والحكم على نظافته وأناقته وقدرته على التعبير عن نفسه ، وللمعرفة مبكرة العامة .

وينبغي أن ينطوى التخطيط في إدارة الأفراد على الطريقة أو الأسلوب الذي



سنبج للقيام بالمقابلات . كما أن المقابلة الشخصية يجب تخطيطها لكي نحقق أهدافا محددة ، ولكي تقابل المتطلبات المعينة لعملية الاختيار ، وهناك اتجاه غير سليم للتوسع في المقابلة واستغراقها لفترة زمنية طويلة مع انحرافها عن المعلومات المحددة المطلوبة . ولذا فن الضرورى تخطيطها حتى لا تخرج عن موضوعها الأساسى . ويتوقف نجاح المقابلة إلى حد كبير على خبرة المقابل وأمانته في تأدية عمله .

### الاختبارات :

تتمثل الاختبارات على التخفيض لادنى حد من الحكم والتقدير الفنى عند اختيار العاملين . وتعتبر الاختبارات مقاييس للخصائص والصفات التى يتم الحصول عليها عن طريق الملاحظة والتسجيل في ظل مواقف نمطية معينة . وهى فى الحقيقة تسد حاجة ملحة في إدارة الأفراد عن طريق الكشف عن بيانات ضرورية تتعلق بسلوك طالب التوظيف . ومن الأمور الحيوية هنا أن يقيس الاختبار الخاصة الضرورية لتنفيذ الوظيفة المعينة . وحيث أن كل وظيفة تستلزم من شاغلها خصائص وقدرات معينة ، فقد ظهرت أنواع عديدة من الاختبارات نعبر إلى البعض منها فيما يلى :

- ١ - اختبارات الذكاء : وهى التى تقيس درجة ذكاء الأفراد ومدى سلامة حكمهم على الأمور وطريقة تفكيرهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة .
- ٢ - اختبارات القدرة : وهى التى تقيس سرعة الفرد في أداء العمل المعين وسلامة الحركات التى يقوم بها .
- ٣ - اختبارات المهنة : وهى التى تصمم لكي تشير إلى المهارة النسبية المطلوب توافرها في الفرد للقيام بالمهنة المعينة .
- ٤ - اختبارات الشخصية : وهى التى تقيس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته ورموز أفعاله .

٥ - اختبارات الميل للعمل : والفرض منها قياس مدى ميل الفرد نحو عمل معين ودرجة السجامة منه .

ولكن يكون لاي اختبار اهمية في التطبيق يجب ان يتوفر فيه متطلبين اساسين وهما : ( ١ ) الصحة و ( ٢ ) مدى الاعتماد عليه . ويقصد بالصحة ان تكون نتائج الاختبار متمشية مع الحقائق المعروفة . او بعبارة اخرى يجب ان يقيس الاختبار الاشياء المقصود قياسها . اما المتطلب الثاني فيتعلق بثبات النتائج ، اى انه من الضروري الحصول على نفس النتائج تقريبا عند استخدام الاختبار المعين مع نفس المجموعة المينة .

#### تقديم العاملين الجدد :

غالباً ما تكون اول انطباعات الموظف عن وظيفته ومنطقة عمله وزملائه من الانطباعات التي تبقى معه لمدة طويلة ، اى من الانطباعات الدائمة . وبالتالي ينبغي تقديمه لعمله الجديد بطريقة ملائمة وسليمة . والموظف الجديد يريد بلا شك ان يعرف سياسات الشركة التي تؤثر عليه ، والمنتجات التي تقوم بانتاجها وبيعها ، والخدمات التي تؤديها ، وساعات العمل ، وأماكن الراحة ، والانشطة الاجتماعية ... الخ . ويمكن تزويد العاملين الجدد بهذه المعلومات عن طريق المحاضرات العامة او المؤتمرات الصغيرة التي يرأسها موظف مسئول يتناول فيها بالشرح كل ما يهم العاملين الجدد . ومن الافضل طبع هذه المعلومات في كتيبات صغيرة مع تزويدها بالصور والخرائط والرسوم البيانية والإحصاءات وتوزيعها على العاملين الجدد لكي تكون في متناول أيديهم في كل وقت .

وينبغي تقديم الموظف الجديد إلى رئيسه المباشر الذي يقوم بدوره بتقديمه إلى زملائه الذين سيعمل معهم وذلك في جرتسوده المحبة والصدقة . وعلى الرئيس

مباشرة أن يوضح له تعليمات القسم وكيفية إنجاز وظيفته على خير وجه ، مع تعهده  
بالعناية والإرشاد من وقت لآخر .

### التدريب :

يحتل تدريب الأعضاء غير الإداريين مكانا في الأنشطة اليومية في أبنية منشأة .  
فنقل المعرفة من شخص لآخر ، وشرح كيفية أداء العمل للآخرين ومساعدتهم  
على التفكير ، كلها من الأمور التي تحدث بصفة دائمة سواء كانت نتيجة إخراج  
حسنة التنفيذ أو نتيجة للتجربة والخطأ . فالتدريب هو في الحقيقة تنمية للأفراد  
ومن ثم يعتبر من المستلزمات الأساسية والدائمة في معظم المنشآت . وهو الذي  
يزود الوسائل التي يمكن بواسطتها زيادة كفاءة العامل في وظيفته الحالية وتأهيله  
لوظائف أفضل .

وهناك خطوات معينة تعتبر أساسية في كل أنواع التدريب إذا أريد للتدريب  
أن يكتسب القدرة على إنجاز الوظيفة المعينة . ويمكن تعديل الأساليب المستخدمة  
في كل خطوة بما يتناسب مع الحالة المعينة . وعلى كل حال فإن هذه الخطوات  
الأساسية يمكن تلخيصها كالآتي :

- ١ - استخدام بيانات تحليل الوظيفة : فمن الضروري معرفة مكونات الوظيفة  
بالضبط وذلك قبل القيام بأي تدريب على كيفية إنجازها .
- ٢ - الحصول على المدرب القدير : فنجاح برنامج التدريب في معظم الحالات  
يتوقف على قدرة المدرب وكفاءته .
- ٣ - شرح الوظيفة : أي إخبار المتدربين بكل ما يتعلق بالوظيفة .
- ٤ - بيان كيفية أداء الوظيفة : وذلك بتوضيح كيفية استخدام الآلات

والمعدات وكيفية مناولة المواد . هذا مع تشجيع المتدربين على توجيه ما يترامى لهم من أسئلة .

٥ - السماح للتدربين بالتجربة : وذلك للتأكد من أن المتدرب يتبع الأسلوب السليم والمخطوات الصحيحة مع التصحيح أولاً بأول لئلا يخطئ يقع فيها .

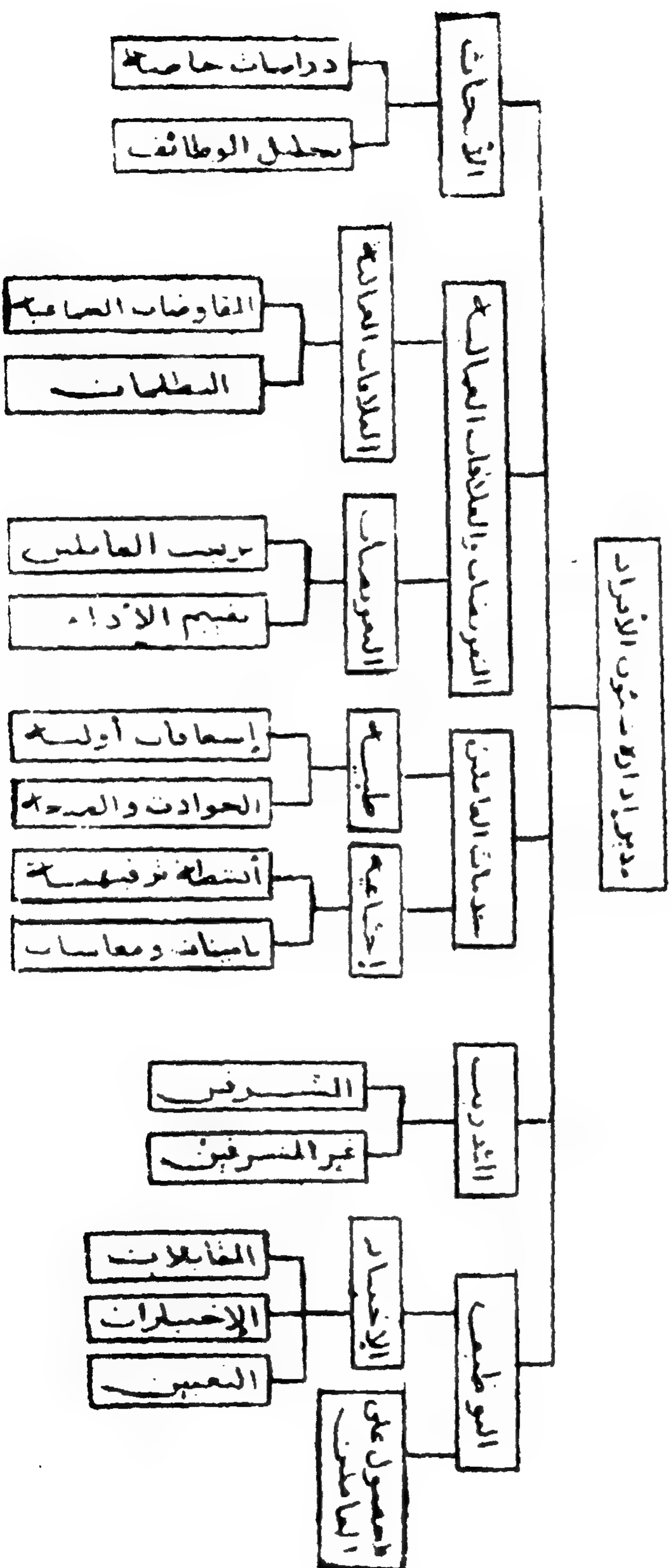
٦ - فحص أداء المتدرب ومتابعته : للحصول على أفضل النتائج من وراء البرامج التدريبية ينبغي القيام من وقت لآخر بفحص أدائه ومتابعته حتى يصل إلى درجة المهارة المنشودة .

### التنظيم وإدارة الأفراد

عادة يتم تجميع أنشطة إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية رئيسية يطلق عليها إدارة شؤون الأفراد ، أو إدارة شؤون العاملين ، أو الإدارة الإدارية . ويقدم الشكل رقم ( ١٤ - ٢ ) نموذجاً للهيكل التنظيمي لمثل هذه الإدارة يبين الوحدات التنظيمية الفرعية داخلها والأنشطة التي تسند مادة لكل وحدة . وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي نجد أنه يتكون من خمسة وحدات فرعية . وتعتبر كل وحدة من هذه الوحدات مهمة لغرض إنجاز البرنامج الكامل لإدارة الأفراد . والأنشطة المختلفة التي ينبغي القيام بها (والظاهرة في الخريطة) واضحة كل الوضوح ولا تحتاج إلى مزيد من الشرح أو المناقشة .

وبالرغم من وجود مثل هذه الوحدة التنظيمية الرئيسية لإدارة الأفراد ، إلا أن هذا لا يعني أن كل الأعمال المتعلقة بوظيفة الأفراد تتم داخل هذه الوحدة فقط . فنشاط هذه الوظيفة الأساسية ينبغي التفكير فيه كعملية يقوم بتأديتها كل عضو من أعضاء الإدارة في المنشأة . فدير المبيعات ينبغي عليه أن يطبق إدارة جيدة للأفراد إذا أراد أن يحقق أقصى ما يمكن تحقيقه من المجموعة التي تعمل معه

الشكل رقم ( ١٤ - ٢ )  
 مخطط تنظيمي لإدارة شؤون الأفراد





وكذلك بالنسبة لرئيس المال الذي يجب عليه أن يطبق إدارة مؤثرة فعالة لنشاط  
فرد في مستواه التنظيمي . ومن ثم يمكن النظر إلى « إدارة شئون الأفراد  
أو العاملين » كجماعة استشارية لمساعدة المديرين التشغيليين . ومثل هذه المساعدة  
تقدم في أمور تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تتبع ، وبالسجلات الواجب  
الاحتفاظ بها ، وبالتدريب ، وبالأنشطة الترفيهية . أو بعبارة أخرى ، فإن المدير  
التشغيلي يحصل على مساعدة عامة من إدارة شئون العاملين ، كذلك التي يحصل  
عليها من الخبراء الاختصاصيين الآخرين .

### الرقابة في إدارة الأفراد

إن المتابعة والمراجعة - لغرض معرفة ما إذا كانت الأنشطة تتم كما هو مخطط  
لها - تحتل مكانا في إدارة الأفراد كما هو الحال في كل المناطق والمجالات الإدارية.  
وتوجد في الشركات ذات الإدارة الجيدة تقارير دورية وأساليب للمراجعة  
مصممة لتقديم وسائل ملائمة لرقابة الأفراد . وهناك عدد من أساليب الرقابة في  
إدارة الأفراد ولكن مناقشتنا ستقتصر على ثلاثة أنواع عامة وهي : تقييم الأفراد ،  
وتقييم الأداء ، والتأخير والغياب .

### تقييم الأفراد Personnel Evaluation :

وبالرغم من أن تقييم فاعلية إدارة الأفراد تعتبر من الأمور الصعبة ، إلا أنه  
ينبغي بذل الجهود لقياس هذه الفاعلية على أساس واقعي بقدر الامكان . ويمكن  
إجراء القياس من طريق ما تم تحقيقه خلال الفترة الحالية . والبيانات التي تكون  
مفيدة في هذا المجال هي التي تتعلق بأمور مثل عدد التطلبات ، وعدد مرات التأخير  
والغياب ، عدد الحوادث ومعدلها ، ومعدل دوران العمالة . يضاف إلى ذلك أن  
الاجابة على مثل الأسئلة الآتية تعتبر مفيدة للغاية :

- هل تنكس الجهود المبذولة من الحصول على عدد كاف من المرشحين ؟
- هل تتم المقابلات بطريقة أكثر موضوعية مما كان يحدث في الماضي ؟
- هل انخفض عدد حوادث العمل ؟
- هل انخفض عدد الشكاوى المرسلة إلى مكاتب العمل أو الهيئات الحكومية ؟
- هل ارتفع عدد الأفراد الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية ؟
- وبالإضافة إلى ذلك يمكن سؤال كل عضو من أعضاء الإدارة لتقديم اقتراحاته بخصوص تقييم الخدمات التي تقدمها إدارة شئون الأفراد ولتحديد تلك المناطق التي يشعر بإمكان تحسينها عن طريق تطبيق إدارة الأفراد :

#### تقييم الاداء : Performance Appraisal .

وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد . وبالرغم من أن العوامل المختارة للوصول إلى هذا التقييم تختلف من منشأة لأخرى ، إلا أنه عادة ما ينطوي على عوامل مثل : كية العمل المنجز ، ونوعية العمل ، ومدى الاعتماد على هذا الفرد ، وحكمه وتقديره الشخصي . ولا شك أن تقييم أداء الأفراد يخدم العديد من الأغراض فهو يقدم المعلومات المتعلقة بالمقدرة غير المادية للفرد، ويبين الفرد الذي يستحق الترقية ، ويبرر منح العلاوات ، ويوضح من الذي يجب تدريبه ومن الذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى ومن الذي يجب الاستغناء عن خدماته ، ويشير إلى مدى تقدم الفرد ، ويقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف ، كما أن تقييم الاداء يساعد على الإجابة على سؤال : ماذا تم عمله ، ثم مقارنة هذا بماذا كنا نتوقعه ، مع بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها .

ويتطلب الإستخدام الناجح لعملية تقييم الاداء اهتماما خاصا بالعوامل المختارة

وبالإجراءات التي تتبع ، مع التأكد من أن الفرد يعرف تماماً كل ما يتعلق  
بالبرنامج وأغراضه وفوائده . ومن الأفضل أن تتم عملية تقييم أداء الأفراد  
دورياً وذلك بواسطة أشخاص تلقوا تدريباً خاصاً في أساليب التقييم .

### التأخير والغياب :

يبدو أن بعض التأخير والغياب يصاحب معظم عمل الجماعات . ويكون  
تأثير ذلك على الإنتاج خطيراً نظراً لأن تأخر العامل عن مواعيد عمله أو غيابه  
عن العمل يجعل عملية تنسيق جهود الجماعة أكثر صعوبة . هذا بالإضافة إلى أن  
التأخير والغياب من جانب العاملين يعني عدم احترامهم للآخرين وأنهم من  
الأفراد الذين لا يمكن الاعتماد عليهم والذين لا يبذلون بمصلحة العمل . وبالطبع فإن  
بعض التأخير والغياب قد يكون مرجعه أسباباً مشروعة ووجيهة ولكن من  
الصعب جداً إثبات ذلك .

وليس هناك علاج واحد للتأخير أو الغياب . فكل حالة ينبغي معالجتها على  
أساس فردي ، مع تطبيق العلاج الذي يبدو ملائماً لهذه الحالة المعينة . وهذا يتطلب  
فهماً عميقاً للعلاقات الانسانية وبصفة خاصة تطبيقاتها على الحالة المعينة موضوع  
الدراسة . ويمكن القول بصفة عامة أنه عند محاربة التأخير والغياب يجب التركيز  
على أن المواظبة على العمل دون تأخير أو غياب هي من الصفات الأساسية  
للعامل المثالي . هذا مع منح المشهود عنهم بالمواظبة مكافآت ومزايا خاصة مع  
كتابة أسمائهم في مجلات الحائط بالمنشأة . ومن المهم جداً أن يقوم المدير عن  
قرب وبسرعة بمناخمة حالات التأخير والغياب .

أما الشخص المتباطئ أو الذي ينبغي فتنبيه مساهمته عن أسباب تأخير

أو غيابه بواسطة مندوب من إدارة شئون الأفراد . ويساعد مثل هذا الاجراء على تقديم اقتراحات لعلاج الحالة ولتجنب تكرار حدوثها . وهذا مع ضرورة الاحتفاظ بسجلات لكل عامل تساهم بياناتها في تقييم العامل وخاصة عند الترقيات . وفي بعض الحالات فإن فرض الغرامات والعقوبات قد يؤدي إلى نتائج معاكسة.





## المراجع

Allen, Louis A : Management and Organization, McGraw Hill Book Co., Inc. 1958.

..... : The Management Profession, McGraw Hill Book Co., Inc. 1964.

Anderson, Richard C. : Management Practices. McGraw-Hill Book Co., Inc., 1960.

Dale Ernest : Management and the Managers, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1965.

..... : Management : Theory and Practice, McGraw-Hill Book Co., Inc., 2nd., ed., 1969.

Davis, Ralph C : The Fundamentals of Top Management, Harper and Bros., 1951.

Drucker, Peter F. : The Practice of Management, Harper and Row, 1954.

Hall, L. : Business Administration, Macdonald and Evans Ltd., 1969.

Jucius, Michael J. and William E. Schlender : Elements of Managerial Action, Richard D. Irwin, rev. ed., 1965.

Koontz, Harold and Cyril O'Donnell . Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions, McGraw-Hill Book Co., Inc., 4th. ed., 1968.

Magnard, H. B. ( editor ) : Top Management Handbook, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1960.

McFarland, Dalton E. : Management Principles and Practices,  
The Macmillan Co., 3rd., 1964.

Newman, William H. : Administrative Action, Prentice-Hall,  
Inc., 2nd. ed., 1963.

..... and James P. Logan : Business Policies  
and Management, South-Western Co., 1959.

..... Charles E. Summer and E. Kirby Warren :  
The Process of Management, Prentice-Hall of India, 1970.

Strong, Earl P. : The Management of Business, Harper and  
Row, 1965.

Terry, George K. : Principles of Management, Richard D.  
Irwin, Inc., 4th. ed., 1964.

Weimer, Arthur M. : Introduction to Business : A Management  
Approach, Richard D. Irwin, Inc., 1959.

Wheeler, Bayard O. : Business : An Introductory Analysis,  
Harper and Bros., 1962.







دار الجامعات المصرية  
٢٢ شارع الدكتور مصطفى مشرفة  
اسكندرية ت ٢٢٤٦٩